

RAPPORT DE STAGE PROFESSIONNEL

APPRÉCIATION DU CONTRÔLE INTERNE

Cycle achats/fournisseurs



- **RÉALISÉ PAR :**

Amine EL AROUSY

Étudiant en 4^e année ENCG Agadir

Option Gestion Financière et Comptable

- **ENCADRÉ PAR :**

Dr. Aziz SAIR

Stage effectué du 01 au 30 juin 2012



REMERCIEMENTS

L'École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir (ENCG), a été créée en 1994 avec pour mission la formation de futurs managers d'entreprise dotés de compétences opérationnelles et stratégiques,

Dans un souci d'ouverture sur le milieu professionnel. l'ENCG d'Agadir accorde une place importante aux stages, en les intégrant dans son dispositif pédagogique.

Il s'agit de permettre aux étudiants d'allier la pratique à la formation académique reçue, c'est par les stages que chaque étudiant découvre les réalités multiples, complexes et changeantes de l'environnement du monde de travail. L'expérience qui en résulte favorise la connaissance des ressources personnelles et le développement des compétences professionnelles.

C'est aussi une occasion pour l'étudiant de tester ses connaissances acquises et de savoir sa réelle valeur dans le marché de travail, c'est dans ce cadre que les étudiants de la 4^e année sont amenés à effectuer un stage professionnel d'un mois au moins au sein de l'entreprise.

En ce qui me concerne j'ai effectué mon stage au sein de l'Hôtel Atlantic Palace Agadir durant la période allant du 1^{er} Au 30 Juin 2012.

Ma mission consistait à évaluer les procédures de contrôle interne mises en place par l'hôtel concernant le cycle Achat/Fournisseurs.

Que ce travail soit apprécié par les uns, et une référence pour les autres.

REMERCIEMENTS	1
AVANT PROPOS	2
SOMMAIRE.....	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS	5
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES	5
INTRODUCTION.....	6
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	7
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	8
<i>Section I : La problématique</i>	<i>8</i>
<i>Section II : Les objectifs de recherche</i>	<i>10</i>
<i>Section III : Les hypothèses de travail</i>	<i>11</i>
<i>Section IV : La pertinence du sujet.....</i>	<i>11</i>
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	12
<i>Section I : La délimitation du champ d'application.....</i>	<i>12</i>
<i>Section II : Les techniques d'investigation</i>	<i>12</i>
<i>Section III : Les difficultés rencontrés.....</i>	<i>14</i>
PARTIE 2 : PRÉSENTATION DE L'HÔTEL ATLANTIC PALACE ET DU SECTEUR DE TOURISME	15
CHAPITRE I : LE SECTEUR DU TOURISME AU MAROC.....	16
<i>Section I : Présentation générale :</i>	<i>16</i>
<i>Section II : Évolution annuelle des principaux indicateurs touristiques</i>	<i>21</i>
<i>Section III : Le secteur touristique dans la région du Souss-Massa-Drâa.....</i>	<i>19</i>
CHAPITRE II: PRÉSENTATION DE L'HÔTEL ATLANTIC PALACE	21
<i>Section I : Fiche technique de l'hôtel.....</i>	<i>21</i>
<i>Section II : Situation géographique.....</i>	<i>21</i>
<i>Section III : Activités et moyens</i>	<i>21</i>
<i>Section IV : Politique</i>	<i>24</i>
<i>Section V : Structure organisationnelle et organigramme</i>	<i>24</i>
<i>Section VI : Présentation des différents services.....</i>	<i>26</i>
PARTIE 3 : ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR.....	30
CHAPITRE I: DESCRIPTION DES SYSTÈMES ET PROCÉDURES.....	33
<i>Section I : Définition des besoins</i>	<i>33</i>
<i>Section II : Sélection des fournisseurs</i>	<i>34</i>

<i>Section III : Lancement de la commande</i>	<i>35</i>
<i>Section IV : Réception de la marchandise</i>	<i>36</i>
<i>Section V : Comptabilisation de la facture</i>	<i>37</i>
<i>Section VI : Règlement de la facture</i>	<i>37</i>
<i>Section VII : Diagramme de flux-FLOWCHART</i>	<i>38</i>
CHAPITRE II: CONFIRMATION DE LA COMPRÉHENSION DU SYSTÈME : TEST DE CONFORMITÉ	39
CHAPITRE III : ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE	40
<i>Section I : Questionnaire de contrôle interne</i>	<i>40</i>
<i>Section II : Grille de séparation des tâches et des fonctions</i>	<i>44</i>
<i>Section III : Synthèse Des forces et des faiblesses.....</i>	<i>46</i>
CHAPITRE IV : CONFIRMATION DE L'APPLICATION DES POINTS FORTS DU SYSTÈME TEST DE PERMANENCE	49
<i>Section I : Test sur les demandes d'achats.....</i>	<i>49</i>
<i>Section II : Test sur les bons de commande :</i>	<i>50</i>
<i>Section III : Test sur les bons de commande : Rapprochement BC\BL\Facture</i>	<i>51</i>
<i>Section IV : Test relatif à l'inventaire physique</i>	<i>51</i>
<i>Section V : Test sur la comptabilisation des factures.....</i>	<i>52</i>
CHAPITRE V : ÉVALUATION DÉFINITIVE DU CONTRÔLE INTERNE.....	53
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	58
LISTE DES ANNEXES	60

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABRÉVIATION	SIGNIFICATION
BC	Bon de commande
BL	Bon de Livraison
BP	Bon de Prélèvement
BR	Bon de Réception
CI	Contrôle Interne
DA	Demande d'Achat
LM	Liste de marché
OEC	Ordre des Experts Comptables

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	PAGE
Les performances de la ville d'Agadir par catégorie durant les 04 premiers mois 2012	18
Évolution annuelle des principaux indicateurs touristiques 30/12/2011	20
Fiche technique de l'hôtel Atlantic Palace	21
Test de conformité	39
Questionnaire de contrôle interne	40
Grille de séparation des tâches et des fonctions	44
Liste des forces relevées	46
Listes des faiblesses relevées	48
Test sur les demandes d'achats	49
Test sur les bons de commande	50
Test sur les bons de commande : Rapprochement BC\BL\Facture	51
Test relatif à l'inventaire physique	52
Test sur la comptabilisation des factures	52
Évaluation définitive du contrôle interne	53

LISTE DES FIGURES

FIGURE	PAGE
Figure 1 : Organigramme de l'hôtel Atlantic Palace	25
Figure 2 : Schéma de la démarche d'évaluation du contrôle interne	32
Figure 3 : Diagramme de flux (FLOWCHART)	38

INTRODUCTION

L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus complexe du fait que les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue, une globalisation de l'économie, de la recherche de la rentabilité qui est l'objectif de toute entreprise. Ce qui fait que les outils de gestion qui aident les entreprises au processus de prise de décision s'avèrent parfois insuffisants.

Dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché, les dirigeants cherchent surtout à maîtriser les facteurs qu'ils contrôlent dans les processus d'acquisition.

Pour cela, ils surveillent les différentes fonctions en mettant l'accent au niveau de la fonction achat pour plusieurs raisons :

- Le cycle achat est très sensible et offre des opportunités de fraudes auprès des exécutants des dépenses d'achat de l'entreprise d'une part;
- Et d'autre part l'impact financier direct des opérations d'achat sur le résultat de l'entreprise etc.....

Dans ce cadre, un contrôle interne rigoureux du processus achats s'avère nécessaire à la maîtrise générale de l'activité de l'entreprise, et à la rentabilité de cette dernière.

Pour un établissement hôtelier tel qu'ATLANTIC PALACE, dont les achats constituent une part non négligeable de l'ensemble des charges, le contrôle interne du cycle achats/fournisseurs se présente comme étant un élément clé de la rentabilité de la société.

Ainsi, l'évaluation du contrôle interne se présente comme une action indispensable au bon fonctionnement du cycle achats, fournissant un regard critique et révélant les forces et les faiblesses relatifs à ce cycle vital à toute entreprise.

De ce constat naissent les interrogations suivantes :

- Les dirigeants portent-ils une attention suffisante à l'organisation du processus d'achat ?
- Les opérations d'achat sont-elles formalisées ?
- Le personnel assure l'application des procédures d'achat existantes ?

D'où l'intérêt du présent rapport, rédigé dans le cadre du stage professionnel, et qui rend compte de l'évaluation du contrôle interne du cycle achats fournisseurs de l'hôtel Atlantic Palace. Dans la première partie, il traite les approches théoriques et méthodologiques, tandis que la deuxième partie est dédiée à la présentation de la société d'accueil et son secteur d'activités, et enfin dans une troisième partie nous allons essayer d'apprécier les performances et l'efficacité des procédures du contrôle interne du cycle achats/fournisseurs.

PREMIÈRE PARTIE

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Chapitre I : Cadre théorique

Chapitre II : Cadre méthodologique

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Un cadre théorique permet de faire un premier bilan concernant les connaissances et les informations sur la recherche en question.

Il répond à des soucis de pertinence du sujet, aux travers d'une problématique, des objectifs bien précis et des hypothèses de recherche ayant pour objectif de confirmer les assertions de départ.

Ainsi, dans notre cadre de recherche sur l'évaluation de contrôle interne du cycle achat fournisseurs, nous avons donc élaboré le cadre théorique dans lequel nous reprenons tour à tour les éléments suivants:

- Une problématique ;
- Des objectifs de recherche ;
- Des hypothèses de travail ;
- La pertinence du sujet.

Section I : La problématique

1. Le constat

Devenue une composante essentielle de la rentabilité de l'entreprise, la fonction achat connaît aujourd'hui un véritable bouleversement alors que c'est la fonction la plus importante au niveau des entreprises.

Cette fonction est très sensible or des constats ont été faits et on note souvent que la direction générale ne prête pas attention à celle-ci.

Cette fonction n'est ni organisée, ni structurée au niveau des entreprises ce qui constitue la cause des malversations qui persistent dans les organisations.

Sur le plan théorique, la relation qui lie un acheteur à un vendeur a été considérée sous son aspect vente. Même les psychologues se sont chargés d'armer les vendeurs, de leur fournir les arguments à employer selon le type d'acheteur ; afin qu'il puisse négocier aux meilleurs moments; alors qu'au niveau de l'aspect achat, rien de tout cela n'est jamais fait.

Cependant, au niveau de la pratique, de nombreux séminaires sont organisés pour former les vendeurs, alors que ceux destinés à former les acheteurs sont rares.

Même en interne, le chef de groupe ou de section peut fréquemment organiser des exercices de simulations pour les vendeurs. Aucun acheteur ne bénéficie du même entraînement.

En effet, des nombreux facteurs comme la concurrence, la politique de réduction des coûts... ont, au cours des dernières années motivé les agents à prendre conscience de

l'importance de ce cycle et de sa plus grande efficacité, pour mettre au-devant cette fonction pour ne recruter que des acheteurs professionnels.

C'est ainsi que l'hôtel «**ATLANTIC PALACE** » à besoin des acheteurs professionnels pour pouvoir bien négocier et mieux acheter afin qu'elle puisse réduire les coûts.

2. La position du problème

Les circuits significatifs sont les circuits qui traitent des données ayant une incidence significative sur les comptes annuels. Ainsi, en fonction des particularités de chaque entreprise, les domaines et systèmes significatifs pouvant être le cycle achats-fournisseurs, ou bien personnel-paie, production-stock...

Néanmoins, certains circuits revêtent une importance grandissante dans toutes les entreprises vu qu'il s'agit d'un circuit déterminant pour le fonctionnement de l'entreprise

En effet, le circuit achats-fournisseurs présente une importance indéniable au sein de toute entreprise commerciale ou industrielle, PME ou multinationale. Cet attrait tient à la position stratégique de la fonction achats dans l'entreprise.

En effet, bien acheter permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats financiers, techniques et par conséquent lui donner un avantage durable par rapport à la concurrence

Par ailleurs, ce circuit représente un grand intérêt du fait des risques inhérents au processus d'achats lui-même qui vont de la détection du besoin et donc le risque d'une commande inutile, au choix du fournisseur qui représente le risque d'achat à un prix supérieur à celui du marché jusqu'à la réception de la marchandise avec un risque de détournement ou de non-conformité à la commande etc...

En outre, le circuit achats/fournisseurs a une importance particulière car il est en relation directe avec les autres circuits, il influence la détermination des coûts et donc agit sur le niveau des ventes, il intervient également au niveau de la gestion des stocks et donc a une influence directe sur le circuit des approvisionnements.

3. Le problème

En somme, les achats sont très importants dans une organisation et que selon C. BOUVIER « elle est probablement la seule fonction qui peut engendrer des profits à l'entreprise sans pour autant engager beaucoup de dépenses ». ¹

En effet, en ce qui concerne l'entreprise en question, elle est placée dans un environnement fortement concurrentiel

Cette entreprise pratique des prix généralement plus élevés « la stratégie d'écroulement » que ceux pratiqués par les concurrents. Et la raison avancée c'est que plus souvent, les concurrents sont des structures plus légères et avec moins de charges fixes.

¹ BOUVIER Christian (1990) : « Audit des achats », Ed. D'organisations

Ainsi, beaucoup de problèmes naissent de ce contexte :

- Manque d'une organisation fiable sur les différentes phases d'exécution des dépenses pour achats et les risques de malversation que cela entraîne ;
- Difficulté d'acquérir des biens et services dans de meilleures conditions de prix, de qualité et de délai ;

En somme, il se pose le problème de la maîtrise des opérations du cycle A/F.

On s'interroge dès lors sur les raisons qui peuvent être la cause à tout cela :

- Les dirigeants portent-ils une attention suffisante en termes d'organisation du processus d'achat et de formation du personnel ?
- Les opérations d'achat sont-elles formalisées ?
- Ou enfin est-ce le manque d'intégrité du personnel dans l'application des procédures d'achat quand elles existent ?

D'où l'importance de notre thème de mémoire intitulé « L'appréciation du contrôle interne du cycle achat fournisseur ».

Section II : Les objectifs de recherche

Pour formaliser notre analyse, nous avons jugé nécessaire de disposer d'un objectif de recherche et ensuite d'objectifs spécifiques qui contribueront à la matérialisation effective de l'objectif général.

1. L'objectif général

Il s'agit pour nous de vérifier à partir de cette analyse si le contrôle interne peut aider l'entreprise à avoir une bonne maîtrise et une bonne organisation de ses activités et en particulier le cycle A / F.

2. Les objectifs spécifiques

Afin de mieux appréhender l'objectif général de notre recherche, nous avons déterminé des objectifs spécifiques qui sont :

- L'identification des insuffisances lors de la phase de l'évaluation des procédures du contrôle interne, lesquelles entacheraient la fiabilité de l'information financière ou entraîneraient des détournements, des pertes d'actifs qui pourraient compromettre la pérennité de l'exploitation de cette entreprise ;
- La détermination des procédures clés à mettre en place pour remédier à ces insuffisances et assurer raisonnablement, de ce fait, la sécurité des transactions, la fiabilité des états financiers. Il s'agira donc de démontrer la méthodologie à suivre et les outils à utiliser pour réunir les conditions de succès lui permettant d'atteindre les objectifs visés.

- Autrement dit, évaluer le contrôle interne du cycle achat fournisseur tout en excluant le contrôle des comptes, afin de s'assurer de sa cohérence, et de proposer éventuellement des recommandations pour mieux sécuriser l'entreprise, la rendre plus performante et plus compétitive.

Section III : Les hypothèses de travail

Les entreprises ne font pas suffisamment de séances de formation ou de séminaires au profit des acheteurs.

La tendance générale est de négliger voire de n'accorder aucune importance au cycle achat/ fournisseur.

Ainsi, il arrive parfois que la direction générale soit négligente, ou bien qu'elle craigne de regarder en face la situation réelle des achats.

L'amélioration des procédures du contrôle interne du cycle A/F contribue au développement des performances de l'entreprise.

Section IV : La pertinence du sujet

Sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts de l'entreprise sont voués à l'échec.

Pour rendre les investigations efficaces, il paraît nécessaire de procéder régulièrement à leur évaluation.

Dans cette hypothèse, il semble intéressant de s'intéresser à l'évaluation du cycle achat fournisseur puisque les achats ont un coût et les délais accordés par les fournisseurs constituent un levier important pour une bonne gestion de trésorerie et par voie de conséquence pour l'évaluation du cycle précité.

Ainsi, ce sujet serait pertinent pour :

- L'hôtel « ATLANTIC PALACE »

Si elle contribue à améliorer la performance de l'entreprise en lui permettant d'une part de revoir son système de contrôle interne relatif à ce cycle ; et d'autre part de mettre en place les recommandations nécessaires pour qu'elle puisse à l'avenir être compétitive.

- L'ENCG.

Ce travail pourrait être intéressant pour l'ENCG s'il devait constituer un point de départ de recherche que les futures promotions pourront approfondir et enrichir.

- Nous.

Cette étude est enfin opportune pour nous-même en nous permettant de tester nos connaissances acquises au cours de notre formation à l'ENCG jusque-là théoriques, de découvrir l'ambiance et l'ampleur de travailler dans une grande entreprise.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Si le cadre théorique répond au pourquoi de l'étude, le cadre méthodologique quant à lui répond au comment. Il s'agit de démontrer comment nous sommes parvenus à conclure ce travail.

Ainsi, pour mener à bien notre étude, nous avons jugé nécessaire de déterminer au préalable :

- La délimitation du champ d'application de l'étude ;
- Les techniques d'investigation ;
- Et enfin les difficultés rencontrées.

Section I : La délimitation du champ d'application

Le contrôle interne est un champ vaste qui comporte plusieurs facettes et englobe plusieurs cycles.

Il m'est apparu préférable de limiter mon projet à l'évaluation du contrôle interne du cycle achat fournisseurs, un cycle qui joue un rôle non négligeable dans la performance de toute entreprise, surtout pour un établissement hôtelier tel qu'ATLANTIC PALACE.

Le choix du cycle achat fournisseur est aussi expliqué par le fait que les informations sont plus accessibles que pour d'autres cycles, tel que le cycle revenu, ou celui de vente client, du fait de la confidentialité qui caractérise les données les concernant. D'autres cycles, comme le cycle personnel, ont été évités car ils sont éloignés de ma spécialité, qui est la gestion financière et comptable.

Il faut ajouter aussi que la présente évaluation s'est limitée au contrôle interne relatif aux achats locaux, puisque les achats à l'import ne suivent pas la procédure habituelle au cycle achats.

Section II : Les techniques d'investigation

1. La collecte des informations :

La collecte des informations repose sur un certains nombres d'outil :

L'entretien : Il s'agit d'avoir une conversation avec un collaborateur qui va décrire le système en place. La difficulté de cette technique réside dans la synthèse à faire après les entretiens. Le flot d'informations peut être difficile à absorber, et un résumé de l'entretien s'impose parfois. C'est pour cela qu'il faut le compléter par d'autres moyens.

L'observation directe : L'évaluateur observe le travail réalisé et en déduit les procédures. Cet outil peut être très révélateur dans la mesure où certains éléments -qui n'apparaissent pas dans l'analyse de l'information écrite- se montrent plus clairement sur le plan pratique.

Le questionnaire : Les questionnaires permettent au réviseur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne. Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autre réponse que le oui ou le non (questionnaires fermés), et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées (questionnaires ouverts).

Afin d'assimiler les procédures du cycle achats fournisseurs, j'étais amené à effectuer des entretiens avec un certain nombre de collaborateurs impliqués dans le dit cycle. Je me suis basé aussi sur l'observation du travail de ces collaborateurs pour saisir l'ensemble des procédures.

J'ai eu recours à un questionnaire fermé relatif au cycle achats fournisseurs. À l'aide de ce questionnaire, j'ai pu guider les entretiens et n'émettre aucun volet concernant le cycle en question.

2. Les outils descriptifs :

Les outils descriptifs utilisés sont au nombre de deux :

Le diagramme : C'est un descriptif normalisé d'un circuit d'informations.

Il s'agit d'un outil de :

- Visualisation
- Synthèse et concision
- Précision

Cet outil est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus. Très souvent les cabinets ont développé des symboles standardisés et une méthode spécifique d'élaboration de ces diagrammes.

Le diagramme de circulation sert à :

- Donner un enregistrement des procédures et systèmes de l'entreprise et mettre en relief les aspects importants du contrôle interne ;
- Être une base pour les tests de conformité qui servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées.

La grille de séparation des tâches : La grille de séparation de tâches permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Elle permet d'effectuer ainsi l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant en particulier de repérer les cumuls de fonctions.

3. Les outils de diagnostic :

Deux outils de diagnostic ont été utilisés lors de cette étude :

Le test de Conformité : ou de compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste. Il consiste à :

- Mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- Réaliser des tests spécifiques sur des procédures particulières paraissant peu claires ;
- Opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir leurs commentaires. Cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique d'avantage les audités aux travaux de l'auditeur. Elle permet de surcroît, de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un point important.

Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de contrôle interne, l'auditeur testera si ce dispositif est appliqué de manière permanente.

Le test de Permanence : Ce test consiste à vérifier que les points forts du système tels qu'ils ont été identifiés lors de l'évaluation préliminaire sont effectivement ceux qui font l'objet d'une application permanente. En d'autres termes, le test de permanence consiste à s'assurer de l'application permanente de conformité des procédures par les opérationnels.

Section III : Les difficultés rencontrés

Il est inévitable de faire face à quelques difficultés lorsqu'on mène un projet. Concernant le présent travail, les difficultés ont été rencontrées à deux niveaux :

- **L'indisponibilité et la confidentialité des données** : il a été difficile de consulter les documents nécessaires à mener une évaluation du contrôle interne, car par motif de confidentialité, les informations n'étaient pas toujours communicables à un stagiaire.
- **La non compréhension de la part des collaborateurs** : une autre difficulté est que certains collaborateurs n'avaient pas une idée précise du contrôle et de l'audit, et de ce fait, soient ils ne voyaient pas l'intérêt de ce travail, soit ils étaient incapables de fournir les informations demandées. Il a fallu expliquer l'enjeu de ce travail et donner des questions précises afin de recevoir des réponses claires. Aussi, certains collaborateurs voyaient mal le travail de vérification de l'application des procédures, et le prenaient comme un signe de non confiance de ma part à l'égard de leurs explications orales.

DEUXIÈME PARTIE

PRÉSENTATION DE L'HÔTEL ATLANTIC PALACE ET DU SECTEUR DE TOURISME

Chapitre I : Le secteur du tourisme au MAROC

Chapitre II : Présentation de la société d'accueil

CHAPITRE I : LE SECTEUR DU TOURISME AU MAROC

Section I : Présentation générale :

Le tourisme représente l'une des premières ressources de l'économie marocaine. La contribution de ce secteur à l'apport total de devises, avoisine les 15%. Les emplois directs qu'il génère sont de 500.000 postes.

L'étude de la provenance des clients fait ressortir la prédominance des Européens qui constituent 84% des touristes non maghrébins entrant au Maroc. La clientèle européenne se répartie comme suit : Italie (30%), Italie (20%), Italie (12%), Italie (7%), Angleterre (7%).²

L'offre touristique marocaine est classée selon les six catégories suivantes :

- Villes impériales
- Le balnéaire sud (Agadir)
- Le balnéaire nord (Saïdia à Asilah)
- Le littoral central (Asilah- Jadida)
- Montagne et désert
- Pré-Sahara.

L'examen des fréquences de visites au Maroc révèle un taux de fidélité important de la clientèle. En effet, on estime qu'un touriste sur trois est déjà venu, au moins une fois au Maroc.

Toutefois, beaucoup d'efforts restent encore à faire en matière de création de produits touristiques. À cet effet, quelques une des niches les plus prometteuses en matière de tourisme seraient les suivantes :

- Le tourisme culturel ;
- Le tourisme balnéaire ;
- L'éco-tourisme ou tourisme de nature ;
- Le tourisme senior pour les personnes de plus de 55 ans.

Le tourisme à thème est également un des aspects les plus en vogue. Plusieurs unités spécialisées commencent à être créées au Maroc s'intégrant ainsi, dans la nouvelle logique internationale.

En effet, les experts estiment qu'à l'avenir les touristes issus des pays industrialisés auront une demande caractérisée par les éléments suivants :

² Source : Administration du Tourisme

- Recherche d'autonomie ;
- Besoin de vitalité ;
- Désir de vivre des événements hors du commun.

Par ailleurs, les métiers de tourisme se répartissent sur plusieurs activités interdépendantes et complémentaires tels que le transport, l'hébergement, la restauration, l'animation ou l'accompagnement. Ces activités constituent des potentialités importantes à exploiter.

L'État a toujours encouragé le secteur du tourisme par l'octroi d'avantages fiscaux, la promotion publicitaire et l'accès aux crédits. Actuellement, la charte de l'investissement est devenue le cadre uniforme de la promotion de l'investissement au Maroc.

À cet effet, le secteur du tourisme bénéficie d'un important dispositif réglementaire qui favorise à la fois la conjonction des efforts de l'État avec ceux du secteur privé.

À ce titre, les organisations professionnelles du tourisme jouent un rôle prépondérant dans la définition des règles de conduites du secteur, dans la fixation des prix et dans la prise de décisions en matière de stratégie touristique nationale.

Section II : Évolution annuelle des principaux indicateurs touristiques

Tourisme	2000-05	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capacité hôtelière (En lits)	107902	133230	143221	152927	164612	173133	
Taux d'occupation (En %)	45,0	49,0	48,0	45,0	41,0	43,0	40,0
Arrivées (hors MRE) (En milliers)	2468	3572	4031	4212	4293	4378	4408
Taux de croissance (En %)	6,4	16,9	12,8	4,5	1,9	14,4	0,7
Structure selon les principaux pays (En %)							
France	39,9	41,5	39,8	40,5	39,6	36,2	35,7
Espagne	10,3	13,1	13,4	14,1	15,0	22,0	21,0
Allemagne	6,9	4,2	4,0	4,3	4,1	5,3	5,7
Italie	4,9	3,9	4,0	3,9	4,1	4,1	3,8
États-Unis	3,5	2,6	2,7	2,6	2,8	2,1	2,0
Pays arabes	6,3	5,6	5,6	5,9	5,9	5,6	
Entrées de voyageurs contrôlés aux frontières (En milliers)	4872	6558	7408	7879	8341	9288	9342
Dont (En %) :							
Marocains résidents à l'étranger	43,8	47,7	45,5	45,6	46,5	47,1	47,2
Touristes étrangers	49,5	52,3	54,5	54,4	53,5	52,9	52,8
Nuitées touristiques dans les hôtels classés (En milliers)	12852	16327	16894	16462	16239	18020	16869
Structure (En %)							
Tourisme étranger	79,6	81,7	81,1	79,4	77,1	77,4	73,6
Tourisme interne	20,4	18,3	18,9	20,6	22,9	22,6	26,4
Recettes touristiques (En millions de dh)	31111	52486	58674	55551	52834	56422	58670

Source : Calcul de la DEPF (direction des études et des prévisions financières) sur la base des données de :- Ministère du Tourisme- Haut-Commissariat au Plan

- Office National des Transports, Office National des Chemins du Fer, - Office National des Aéroports, Royal Air Maroc, Office d'Exploitation des Ports

- Direction Générale de la Sûreté Nationale

Section III : Le secteur touristique dans la région du Souss-Massa-Drâa

Le secteur touristique constitue un pilier principal de l'économie de la région Souss-Massa-Drâa compte tenu des énormes potentialités touristiques qu'elle recèle, elle est classée première en capacité hôtelière balnéaire sur le plan du Maroc, la grande part de cette capacité se trouve concentrée à Agadir.

La région Souss Massa Drâa vient également en tête en réalisant une moyenne de 35,4% de la valeur ajoutée des hôtels et restaurants. En effet, les régions de Souss Massa Drâa et de Marrakech Tensift Al Haouz ont réalisé à elles seules 68,6% de la valeur ajoutée nationale des hôtels et restaurants durant la période 1998-2007.³

Cette région regorge de multiples atouts culturels, historiques et naturels mettant davantage à profit les potentialités économiques de la région, notamment le tourisme rural. Ce créneau permettrait d'avantage de mettre à profit les potentialités de la région (balnéaire, culturelle et écologique.)

- **Agadir - Ida Outanane**

Elle est la 1ère destination touristique du pays en nombre de nuitées, environ 4.468.286 en 2009, grâce à ses divers produits touristiques :⁴

- Plages
- Tourisme de montagne
- Thalassothérapie
- Golf et sports nautiques
- Kasbahs
- Produits de terroir (Miel, Argan, Amlou, Safran, Henné, Plantes Médicinales, Roses.)

³ Centre régional d'investissement sous Massa Draa. CRI-Agadir

⁴ Centre régional d'investissement sous Massa Draa. CRI-Agadir

Les performances de la ville d'Agadir par catégorie durant les 04 premiers mois 2012 : ⁵

	ARRIVÉES				NUITÉES			
	2011	2012	ÉCART	VAR	2011	2012	ÉCART	VAR
5 ★★★★★	26 714,00	34 869,00	8 155,00	30,53%	143 147,00	176 047,00	32 900,00	22,98%
4 ★★★★★	99 35000,	96 368,00	-2 982,00	-3,00%	544 181,00	481 864,00	-62 317,00	-11,45%
3 ★★★★★	21 946,00	15 263,00	-6 683,00	-30,45%	76 626,00	53 033,00	-23 593,00	-30,79%
2 ★★★★★	18 646,00	19 886,00	1 240,00	6,65%	48 272,00	41 311,00	-6 961,00	-14,42%
1 ★★★★★	3 081,00	2 944,00	-137,00	-4,45%	6 690,00	5 998,00	-692,00	-10,34%
TOTAL	169 737,00	169 330,00	-407,00	-0,24%	818 916,00	758 253,00	-60 663,00	-7,41%
RÉSIDENCES T	22 126,00	20 602,00	-1 524,00	-6,89%	104 082,00	81 367,00	-22 715,00	-21,82%
VILLAGE V. T	63 486,00	46 731,00	-16 755,00	-26,39%	463 492,00	324 190,00	-139 302,00	-30,05%
TOTAL PARTIEL	255 349,00	236 663,00	-18 686,00	-7,32%	1 386 490,00	1 163 810,00	-222 680,00	-16,06%
CAMPING	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL GENERAL	255 349,00	236 663,00	-18 686,00		1 386 490,00	1 163 810,00	-222 680,00	-16,06%

⁵ Source ; bulletin d'information du conseil régional du tourisme Sous massa Draa 1er Semestre 2012

CHAPITRE II: PRÉSENTATION DE L'HÔTEL ATLANTIC PALACE

Section I : Fiche technique de l'hôtel

RAISON SOCIAL	ATLANTIC PALACE
Forme juridique	Société Anonyme
Catégorie	5 étoiles ★★★★★
Date de création	Début 2000
Capital	147 000 000 dhs
Siège social	Atlantic Palace Resort - Agadir Secteur balnéaire et touristique BP - 194 - Agadir - Maroc
Activités	L'hôtellerie & la restauration
Effectifs total	352 personnes
Téléphone	00 212 528 82 41 46 00 212 528 82 93 50
Fax	00 212 528 84 43 92
Site Web	www.atlanticpalaceresort.com

21

RAPPORT DE STAGE

Section II : Situation géographique

L'hôtel Atlantic Palace est situé idéalement dans la nouvelle zone hôtelière de la ville d'Agadir, à 300 mètres de la plage publique, à 40 minutes de l'aéroport Al Massira. L'hôtel est un véritable Resort avec des activités jour et nuit, casino, centre de thalasso, golf de 27 trous, centre de conférence.

Section III : Activités et moyens

L'ensemble de l'activité de cet établissement s'articule autour de six axes, auxquelles il alloue des moyens nécessaires au bon fonctionnement de ces centres d'activités, à savoir :

- **Hébergement :**

Les différents types d'hébergement de l'hôtel Atlantic Palace sont les suivants :

- 7 riads et 1 bâtiment central (ascenseur dans chaque Riad)
- 277 chambres Atlantic (30 à 35 m²) vue piscine ou jardins Andalous

- Chambres communicantes
- Chambres avec lit Queen : 62
- Chambres avec lit King : 274
- Chambres non-fumeur : 60
- 52 suites dont 8 suites royales, 11 suites Senior, 2 duplex, 1 triplex.

Équipement des chambres :

- Toutes les chambres ont un balcon ou une terrasse
- Lits standard international : Queen Size 140/2 mètres ou King Size 2/2 mètres
- Climatisation ou chauffage, réglage individuel
- Tv et radio satellite
- Téléphone avec ligne directe
- Bureau avec wifi
- Serrure magnétique
- Coffre individuel
- Minibar
- Sèche-cheveux dans la salle de bain
- Coiffeuse

• Restaurants Et Bars :

L'hôtel Atlantic Palace compte de nombreux établissements où prendre un verre, un rafraîchissement et où se restaurer :

- Restaurant Taj Mahal, le restaurant marocain de l'hôtel, 120 places assises, ouvert le soir uniquement ; Restauration à la carte.
- Restaurant le Pacha, restaurant international, 300 places, cuisine et saveur du monde sous forme de buffet au petit déjeuner et dîner. Restauration fusion à la carte. Service des menus « équilibre » du centre de Thalasso. Pianiste du lundi au samedi.
- Restaurant l'Oasis, avec terrasse, niveau piscine, en saison buffet petit déjeuner, déjeuner formule buffet, 200 places assises.
- Bar l'Oasis, Snack de la piscine avec Formule de Restauration à la carte. Capacité 50 personnes.
- Bar l'escal, service du petit déjeuner continental le matin, formule menu au déjeuner, sport's bar de 9h à minuit.
- Salon Mamounia, attenant au Bar l'Escal ; service de boissons dont le cérémonial du thé à la menthe, Musicien Gnawi tous les soirs.
- Bar panoramique Belvédère by Havana, ouvert uniquement soir, ambiance latino, disc-jockey 2 soirs par semaine.

- **Sports Et Loisirs :**

L'hôtel Atlantic Palace dispose de belles installations sportives pour le plus grand plaisir de ses hôtes :

- Golf de l'Océan 27 trous
- Piscine Chauffé 2000 m²
- Quad, sport nautique sur la plage
- 4 terrains de tennis en terre battue
- 2 terrains de pétanque
- Ping-Pong
- Salle de cardiotraining
- Salle de bridge

- **Centre De Thalasso & Spa Thalgo :**

Institut de thalassothérapie, doté d'équipements pouvant offrir toute une sélection de soin. Sur 2700 m² et deux niveaux, l'institut comprend :

- Cabines de massages
- Cabine esthétique indépendante
- Douche circulaire
- Douche Au jet
- Douche écossaise
- Enveloppement de boue et algothérapie
- Un parcours de rééducation et bio marin de 400 m² d'eau de mer chaude avec contre-courant
- Hammam
- Sauna
- Salle de relaxation
- Tisanerie
- Surveillance médicale assurée

- **Entertainment Et Night Life :**

- Casino Atlantic, ouvert jour et nuit
- Night-club le Palace, ouvert dès 23 heures
- Restaurant Libanais, Ahlan, spectacle, chanteurs, danseuse, ouvert à partir de 1 heure du matin.

- **Réunions Séminaires Conférences Rencontres :**

L'hôtel Atlantic Palace dispose d'excellentes infrastructures pour les entreprises et les hommes d'affaires qui souhaitent organiser leur séminaires, conférences, voyages de

stimulation et tous autres événements à Agadir, , les salles sont parfaitement équipées et l'équipe de professionnels de l'Atlantic Palace répondra à toutes les questions concernant l'organisation de ce genre d'événement au Maroc.

- **Services :**

- Conciergerie jour et nuit
- Rom service jour et nuits
- Business center
- Blanchisserie et pressing
- Boutiques presse, cuir, artisanat, sport wear
- Salon de coiffure l'Oréal
- Change
- Parking privé et gardé
- Location de voiture Dan car
- Location de limousine
- Service excursions via la conciergerie

Section IV : Politique

La politique entamée par l'hôtel Atlantic Palace repose sur plusieurs valeurs et philosophies à savoir

En termes de philosophie

- Excellence du service client ;
- Vocation de service ;
- Qualité en tant qu'exigence de l'activité en soi ;
- Satisfaction des clients par le biais de l'offre de services ;
- Harmonie dans la relation qualité-prix ;
- Respect et promotion des cultures locales ;
- Gestion pour l'innovation.

En termes de valeurs véhiculées au sein de l'organisation on peut retenir :

- Le client est l'axe de l'organisation ;
- Responsabilité dans le service ;
- Engagement envers l'environnement : humain, culturel et environnemental ;
- Présence dans les principales destinations de vacances au monde et près des meilleures plages.

Section V : Structure organisationnelle et organigramme

Pour son organisation interne l'hôtel adopte une structure organisationnelle fonctionnelle, ce qui apparait évident dans son organigramme qui suit :

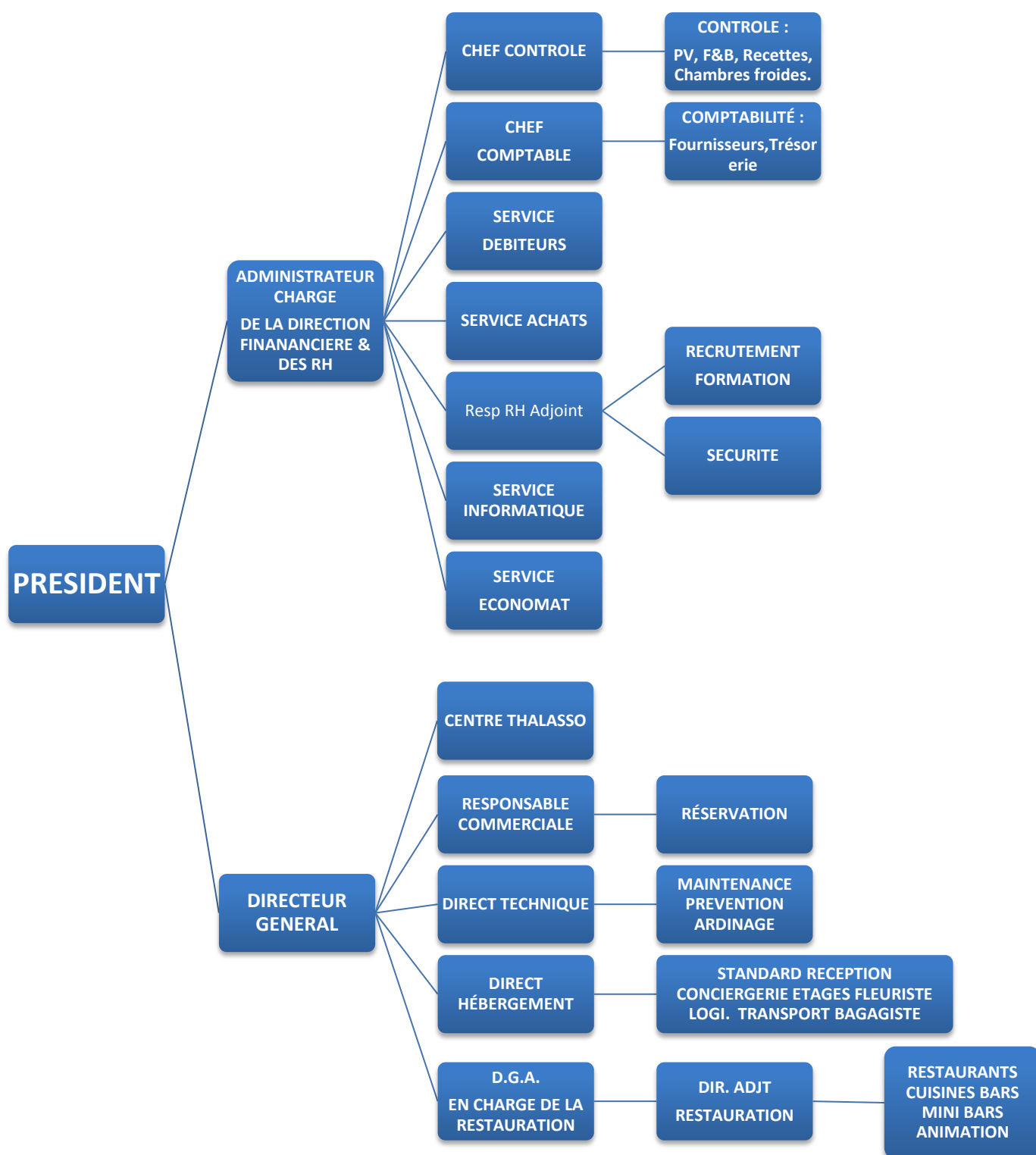


Figure 1 : Organigramme de l'hôtel Atlantic Palace ⁶

⁶ Source : Département RH de l'hôtel Atlantic Palace

Section VI : Présentation des différents services

A. Département hébergement

Le concierge :

Doit connaître les clients tout au long de leur séjour. Il prend les messages, réalise les opérations postales réserve des tables au restaurant. Entouré de bagagistes - chasseurs, portiers et des chauffeurs, il veille à satisfaire au mieux le client. La conciergerie est ouverte 24h/24h.

La réception :

Le réceptionniste accueille, informe et suit la clientèle depuis son arrivée et tout au long de son séjour. La réception est ouverte également 24h/24h.

Le standard :

Traite les appels téléphoniques internes & externes de l'hôtel et fonctionne aussi 24h/24h.

La réservation :

Située au 1er étage, elle enregistre les réservations des clients sous différentes formes :

Fax, email, courrier, et selon différentes provenances : individuels, groupes, tours, opérateurs, agences de voyages sociétés.

La gouvernante :

Coordonne & dirige l'ensemble du personnel d'étages, notamment les femmes de chambres dont la fonction est de nettoyer les chambres et ce, le plus souvent en l'absence des clients.

La lingerie :

Sous la responsabilité du Directeur de l'Hébergement, la lingerie gère l'entretien de tout le linge de l'hôtel (chambres, restaurants, cuisines, piscine, plage et thalassothérapie) ainsi que les uniformes du personnel et le linge des clients).

B. Département restauration & banquets :

La Cuisine Centrale & les Cuisines des restaurants :

La cuisine centrale assure la mise en place de toutes les cuisines satellites et les préparations pour les banquets.

Elle est composée de :

- La pâtisserie qui réalise toutes les préparations de la maison y compris la viennoiserie et la boulangerie ;

- Le garde-manger assure les prestations de base pour les points de vente, les buffets des banquets :
- La boucherie assure la gestion et la préparation des viandes pour tous les restaurants et les banquets.

Les cuisines des restaurants :

La cuisine pour le restaurant marocain Taj Mahal, la cuisine pour le restaurant l'Oasis, la cuisine pour le Pacha.

Le Room Service ou le Service d'Étages :

Il sert les boissons et les repas dans les chambres des clients 24h/24h et s'occupe du service des prestations VIP.

Le Stewarding :

Il est chargé de s'assurer du nettoyage, du stockage et de l'approvisionnement de la vaisselle pour tous les restaurants, bars & banquets en quantité suffisante. Il gère également le service plonge.

C. Les différents points de vente :

Le Pacha

Restaurant international ouvert tous les jours de 7h à 10h30 pour le service du petit déjeuner buffet et de 19h30 à 22h30 pour le service du dîner formule buffet.

L'oasis

Restaurant situé au niveau de la piscine ouvert tous les jours de midi à 15h avec un buffet méditerranéen et des grillades.

Le Taj Mahal

Restaurant marocain situé à côté du restaurant Oasis, ouvert de 20h à minuit animation avec danse orientale et musique traditionnelle marocaine.

L'ESCALE

Le bar situé dans le hall de l'hôtel – service de 9h à minuit.

Le Belvédère

Le BAR panoramique ouvert tous les soirs à partir de 19h.

Bar Piscine

Ouvert de 10h à 19h pendant l'été et de 10h à 17h pendant l'hiver.

Discothèque le palace

Ouverte tous les jours à partir de 23h – située au niveau -1

Restaurant cabaret Alhane

Centre de conférence

Centre de la thalassothérapie

Golf

Casino

D. Département financier

Comptabilité générale :

Ce service est chargé de comptabiliser toutes les écritures comptables.

Comptabilité fournisseurs :

Gère tous les comptes fournisseurs – enregistrement des factures & règlements.

Comptabilité clients :

Gère tout ce qui concerne la comptabilité de l'exploitation - toutes les factures clients

Contrôle recettes :

Collecte toutes les recettes générées par l'exploitation des différents points de ventes.

Trésorier général :

Collecte toutes les enveloppes des caissiers – encaissement effectués auprès des clients.

Côst control :

Contrôle tous les coûts nourriture & boissons de l'hôtel – liés à la restauration

Service débiteurs :

S'occupe du recouvrement des créances-factures dues par les agences de voyages & sociétés.

Économat :

Gère et commande par l'intermédiaire du service des achats tous les produits en épicerie, les produits d'accueil, les produits d'entretien. L'économat se charge également du réapprovisionnement de la cave.

Service des achats :

Son rôle est de négocier et d'optimiser le coût des achats.

E. Département commercial

Ce département est chargé de commercialiser l'hôtel grâce à des actions de publicité, de prospection, de recherche de nouveaux clients.

Le service marketing

S'occupe de la publicité de l'hôtel

Les ventes

Il s'agit de vendre les services de l'hôtel auprès des partenaires tels que tours opérateurs, agences de voyages sociétés agences événementielles.

F. Département du personnel

Ce département a diverses fonctions.

Il s'occupe du recrutement et de l'accueil du personnel, participe à l'amélioration des compétences grâce à la formation. Sa mission est donc de suivre le personnel de son arrivée à son départ.

G. Département technique

Ce département est chargé de l'entretien de l'hôtel aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur et ce, grâce aux différents corps de métiers qui lui sont rattachés à savoir :

- Les jardiniers pour l'entretien des espaces verts de l'hôtel ;
- Les menuisiers ;
- Les peintres & vernisseurs ;
- Les électriciens & électromécaniciens, les frigoristes ;
- Les plombiers ;
- Les maçons qui interviennent dans le cadre des travaux ;
- Les tapissiers qui prennent la suite des menuisiers pour finir le mobilier ou bien encore confectionner les rideaux, les dessus de lits...
- Les chauffagistes qui prennent soin des installations telles que la climatisation, les chaudières.

TROISIÈME PARTIE

ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR

Chapitre I : Description des systèmes et procédures

Chapitre II : Confirmation de la compréhension du système

Chapitre III : Évaluation préliminaire

Chapitre IV : Confirmation de l'application des points forts du système

Chapitre V : Évaluation définitive du contrôle interne

INTRODUCTION :

Défini comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, le contrôle interne a pour but, d'une part, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part, l'application des instructions de la direction et l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour main tenir sa pérennité». ⁷

Ainsi, à partir des orientations données par le plan de mission, l'auditeur effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugé significatifs en vue d'identifier, d'une part, les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer, et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté.

De cette norme, on peut identifier deux points importants, à savoir que :

- L'étude et l'évaluation du contrôle interne ne doivent porter que sur les systèmes jugés significatifs par l'auditeur. Il ne lui appartient donc pas d'évaluer tous les systèmes de l'entreprise ;
- Cette évaluation du contrôle interne sert à établir un programme de travail adéquat pour le contrôle des comptes.

On peut donc qualifier de bon contrôle interne le fait, pour une entreprise, d'avoir un système d'organisation et de procédures qui assure une fiabilité satisfaisante de l'information (ainsi qu'une protection satisfaisante de son patrimoine).

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle interne sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'information et l'harmonie.

Le diagramme suivant illustre la démarche à suivre pour l'évaluation du contrôle interne :

⁷ CSOECCA : Conseil Sup Ordre Expert Comptables et Comptables Agrées - France

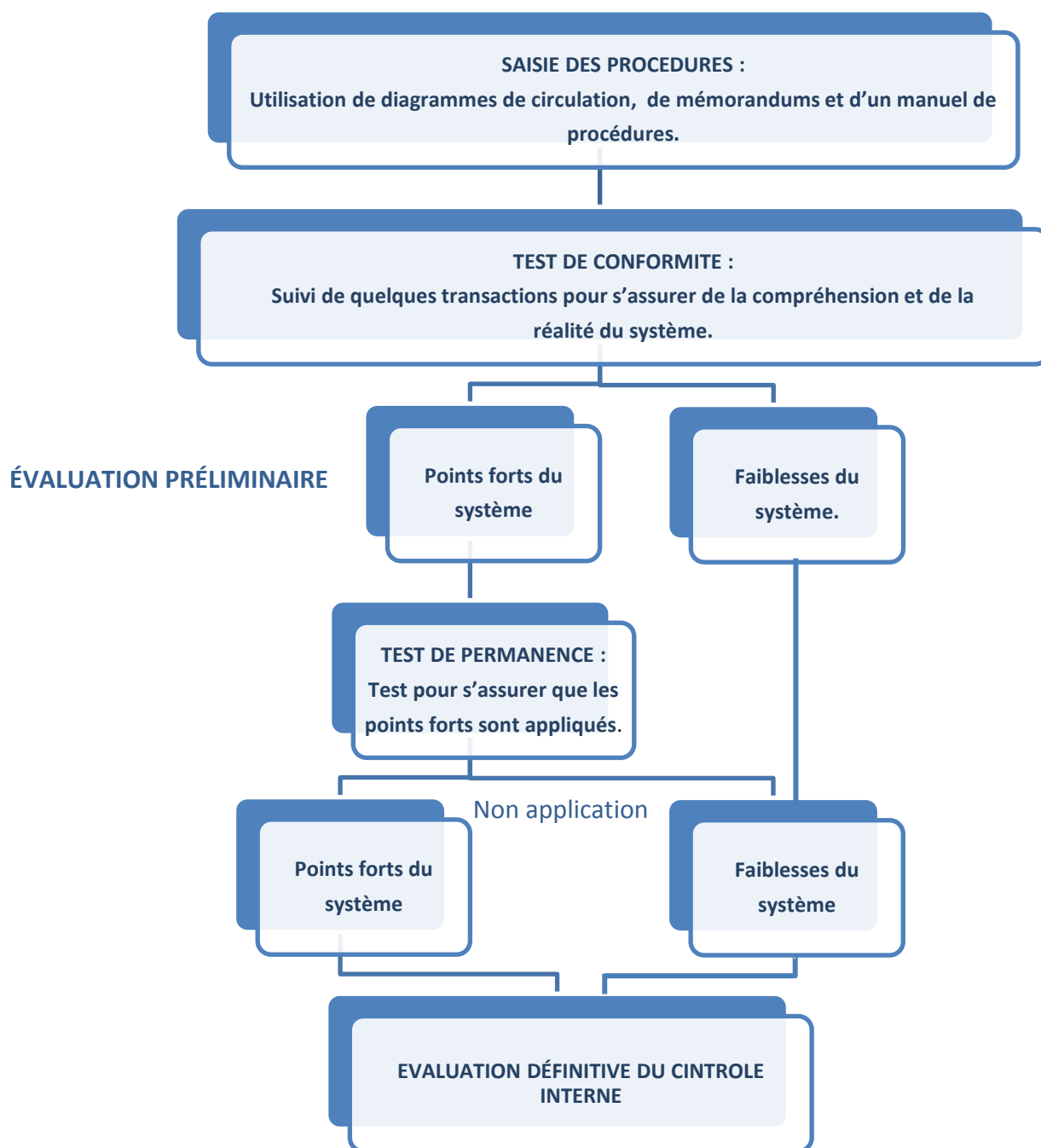


Figure 2 : Schéma de la démarche d'évaluation du contrôle interne ⁸

⁸ **Source** : Guide Pratique d'Audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel de normes : Adopté lors de la réunion du 21 décembre 2004, le conseil de l'Ordre des Experts Comptables

CHAPITRE I: DESCRIPTION DES SYSTÈMES ET PROCÉDURES

Le cycle achats/fournisseurs comprend tous éléments participants à la dotation de l'entreprise de ce dont elle a besoin en matières et fournitures.

Le cycle achat/fournisseurs, d'une manière simplifiée, comprend les activités suivantes :

- Définition des besoins ;
- Sélection des fournisseurs ;
- Lancement de la commande ;
- Réception des marchandises ;
- Comptabilisation de la facture ;
- Règlement de la facture.

À présent, on va détailler les procédures concernant les activités du cycle, et qui sont spécifiques à l'hôtel Atlantic Palace.

Section I : Définition des besoins

La définition des besoins peut être répartie en 2 étapes : la formulation du besoin et sa traduction en demande d'achat.

- **La formulation du besoin :**

Le besoin est établi par l'utilisateur sur un document nommé Bon de prélèvement⁹, qui doit être approuvé par le service contrôle.

Il doit avoir un code afin de bien harmoniser les achats au sien de de l'hôtel.

L'utilisateur doit justifier le besoin et le définir d'une manière précise afin qu'il soit identifiable au sein de l'hôtel. Ce besoin est justifié par les ventes et la consommation de j-1.

Évidemment, l'entité initiatrice à ce stade est l'utilisateur, qui peut être n'importe quel service d'Atlantic Palace.

⁹ Voir modèle du bon de prélèvement : Annexe 1

- **La demande d'achat et la liste de marché:**

La demande d'achat¹⁰ est établie par le service économat sur la base des bons de prélèvement, cependant elle peut être établie directement par le service initiateur pour les biens qui n'existent pas dans l'économat.

La demande d'achat doit être :

- Validée par le service achats ;
- Approuvée par le service contrôle ;
- Enrichie par les informations nécessaires pour une demande bien instruite.

Quant à elle, la liste de marché¹¹ concerne tous les biens alimentaires destinés à la cuisine, elle est établie par le chef de la cuisine sur la base du stock existant mentionné par le responsable des chambres froides. Le chef de la cuisine fait ses estimations selon le taux d'occupation dans l'hôtel.

La liste de marché doit être :

- Signé par le chef de la cuisine ;
- Approuvée par le service contrôle ;

Section II : Sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est sûrement la phase qui comporte le plus de procédures dans le cycle achats fournisseurs. Il faut en effet passer par plusieurs étapes afin de choisir le fournisseur qui fournira l'offre optimale en matière de prix, de qualité et de délai.

En ce qui concerne l'hôtel Atlantic Palace le choix du fournisseur est basé sur le ciblage de la société mère afin de réduire les intermédiaires et par conséquent le prix, cependant dans certains cas surtout quand il s'agit du retard de livraison ou la non disponibilité de la marchandises l'hôtel est obligé de faire recours aux grossiste tout en envoyant une réclamation au fournisseur soit par écrit soit par téléphone.

¹⁰ Voir modèle de la demande d'achats : Annexe 2

¹¹ Voir Extrait de la liste de marché : Annexe 3

Toutefois il faut signaler que des mises en concurrence sont effectuées régulièrement pour des achats significatifs.

À la réception de la demande d'achat ou de la liste de marché, l'acheteur doit d'abord contrôler la demande d'achat (DA) en vérifiant:

- La catégorie des articles et les catégories des fournisseurs s'ils sont conformes avec la désignation.
- L'estimation du montant sur les trois dernières commandes ;
- Si l'article demandé n'entre pas dans un accord cadre ou une convention ;
- La quantité globale demandée.

Pour le choix des fournisseurs, l'acheteur doit s'adresser à des fournisseurs qui sont agréés par l'hôtel : le choix est effectué selon les critères suivants :

- Performance fournisseurs : Meilleur rapport qualité / prix / délai ;
- Historique d'achat : fournisseurs adjudicataires de la dernière commande ;
- Montant estimatif : selon les trois dernières commandes.

Section III : Lancement de la commande

Après le choix du fournisseur, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de la commande.¹²

La commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties. Elle comporte des conditions particulières, ces conditions portent sur les différentes dispositions particulières à la commande et sur lesquelles l'acheteur et le fournisseur se sont mis d'accord.

La commande est établie en 3 exemplaires dont un original à transmettre au fournisseur, une copie est transmise au service réception ; la dernière copie est gardé par l'acheteur.

Les commandes sont envoyées aux fournisseurs par la secrétaire du service achat par téléphone ou par fax.

¹² Voir modèle du bon de commande : Annexe 4

Section IV : Réception de la marchandise

- **Livraison :**

Il faut d'abord préciser que le transport et la livraison de la marchandise commandée par Atlantic Palace est assurée dans la plupart des cas par le fournisseur qui s'engage à livrer à l'hôtel toutes les marchandises dans le délai prévu.

- **Réception:**

À la date fixée de livraison entre la société et le fournisseur, ce dernier procède à la livraison de la marchandise avec un bon de livraison¹³ accompagné de la facture¹⁴.

La réception est assurée par le service contrôle aux entrées ; le chargé de réception procède alors à la vérification de la conformité de la réception, que ce soit en quantité, ou la qualité. Cette vérification se fait en comparant ce qui est reçu avec ce qui est commandé. Lorsque la réception est conforme à la commande, le chargé de réception cache le bon de livraison ou la facture et fait la saisie des entrées sur le système d'information FIDELIO.¹⁵

Dans le cas où la réception est non conforme, le chargé de réception fait une réclamation au fournisseur pour l'informer que sa livraison ne correspond pas à la commande et demande une facture d'avoir.

En ce qui concerne les marchandises destinées à la cuisine avant d'être enregistré sur FIDELIO un contrôle de qualité et de quantité est fait par le chef de la cuisine ou l'un du personnel de la cuisine à condition qu'il soit capable de bien faire ce contrôle surtout au niveau de la qualité et la fraîcheur des aliments.

N.B. Pour les achats dont le paiement se fait en espèces la réception est prévue lundi et jeudi de chaque semaine.

¹³ Voir exemple de bon de livraison : Annexe 5

¹⁴ Voir exemple d'une facture : Annexe 6

¹⁵ Voir exemple de la saisie des entrées sur FIDELIO : Annexe 7

Section V : Comptabilisation de la facture

Après la réception, la facture arrive au service comptabilité. Le responsable de la comptabilité fournisseur procède alors à 2 contrôles de la facture en question : un contrôle de forme, où il vérifie que la facture répond à la forme acceptée, qui doit comporter le nom du fournisseur, celui du client, le numéro, l'objet, le prix, la TVA, etc.... Vient après le contrôle de fond, qui comprend la vérification du prix et de la quantité facturés par rapport à ceux qui sont commandés. S'il y a non-conformité de la facture, on renvoie la facture au fournisseur. Si elle est conforme, on procède au rapprochement de la facture, la commande et le bon de livraison, et on comptabilise la facture sur Gestimum Gestion Comptable¹⁶.

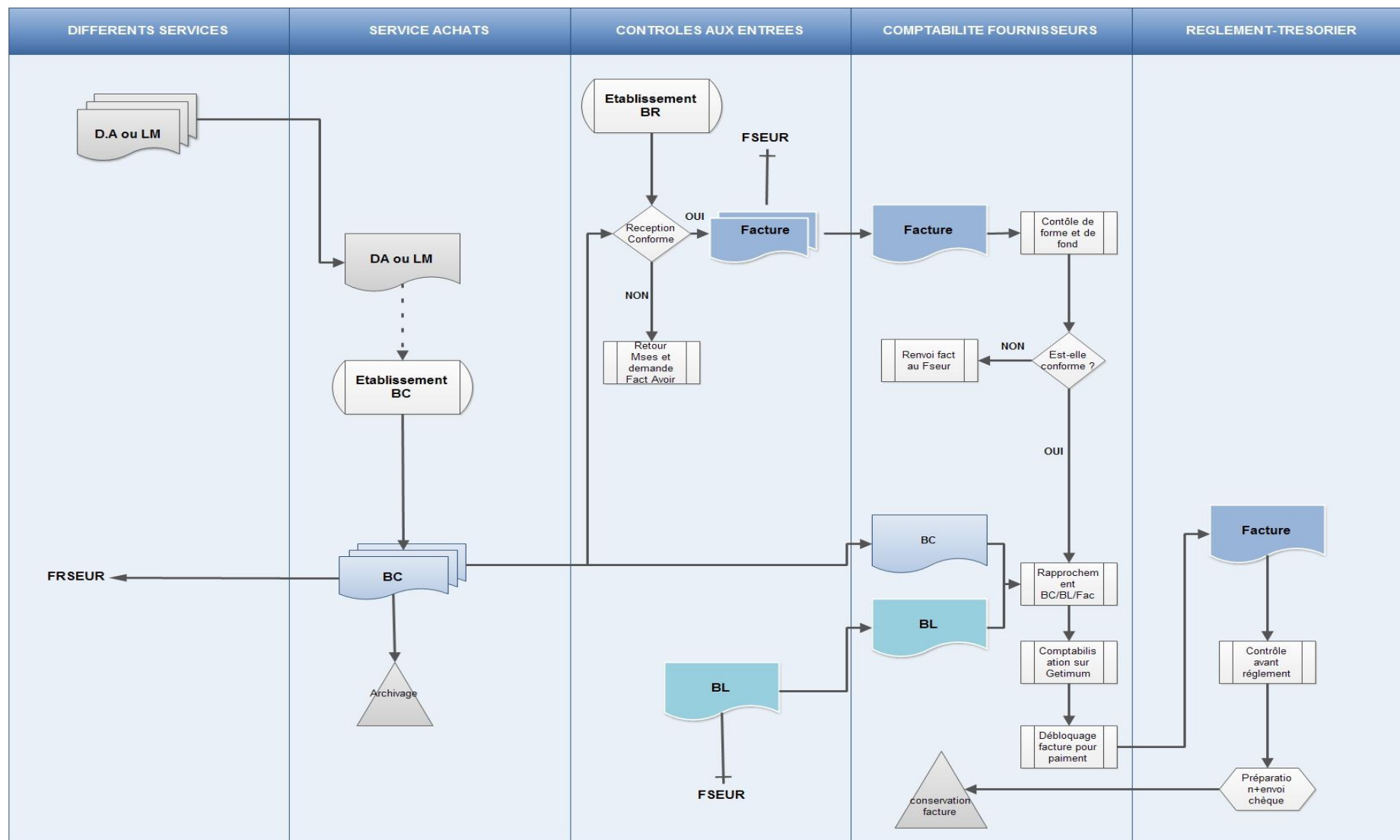
Après, on procède à la préparation de la facture pour le pré-ordonnancement et sa présentation pour ordonnancement. Lorsque la facture originale est dûment ordonnancée, il faut attendre son échéance pour procéder au règlement.

Section VI : Règlement de la facture

Une fois que la facture est arrivée à échéance, le responsable du règlement procède à son contrôle : la facture présentée au règlement doit être l'originale et comptabilisée sur le système. Cela vérifié, le responsable procède à la préparation d'un chèque signé par le directeur général pour l'envoyer au fournisseur. À la fin de cette étape la facture est marquée comme réglée et elle est conservée.

¹⁶ Voir exemple de comptabilisation d'une facture sur Gestimum Gestion Comptable : Annexe 8

Section VII : Diagramme de flux-FLOWCHART¹⁷



¹⁷ Élaboré par nos soins à l'aide du logiciel Edraw FLOWCHART

CHAPITRE II: CONFIRMATION DE LA COMPRÉHENSION DU SYSTÈME :

Test de conformité

Après avoir décrit les procédures d'achat, nous allons essayer d'effectuer un test pour vérifier l'existence effective du système.

Pour cela, nous avons choisi au hasard deux factures d'achat que nous avons suivi à partir de l'émission des DA jusqu'au règlement de celles-ci.

Ci-dessous le tableau matérialisant le test de conformité :

FACTURE		DEMANDE D'ACHAT		COMMANDE		BON DE LIVRAISON		FRS	RAPPROCHEMENT
N°	N°	Avis DÉP	Avis SA	N°	Signé DAF	N°	Signé CE	Agréé	Facture/ commande
F09/0312	006205	✓	✓	0004896	✓	2304127	✓	✓	X
FA1208662	004247	✓	✓	011881	✓	1203662	✓	✓	✓

Test de conformité

- Légende :**

✓ : signifie que l'élément recherché a été retrouvé

X : signifie que l'élément recherché n'a pas été retrouvé

DEP : Département demandeur

FRS : Fournisseur

CE : contrôle aux Entrées

SA : Service des Achats

DAF : Direction Administrative et Financière

Pour ce test, le seul élément qui n'a pas été trouvé est le rapprochement entre la facture et la commande de la première transaction.

Ainsi, la plupart des éléments testés confirment la description des procédures.

Donc, on peut dire que malgré cette faiblesse, il y a confirmation des procédures écrites.

CHAPITRE III : ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

C'est une étape qui est très importante dans la démarche de l'évaluation du CI. Elle permet de se faire une opinion sur la qualité des procédures.

Elle permet de s'assurer que la conception de la procédure réduit ou élimine les risques d'erreurs, de fraude et de pertes dans le traitement et la vérification de l'information, mais ne présume pas de sa bonne application.

Cette évaluation se fait en utilisant le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches.

Elle permet de faire ressortir les points forts et les points faibles dus à la conception du système

Section I : Questionnaire de contrôle interne¹⁸

Ce questionnaire regroupe toutes les interrogations qu'un auditeur est amené à se poser afin de connaître de très près la procédure d'achat au sein de l'hôtel Atlantic Palace.

QUESTIONS	OUI	NON
Risque lié à l'environnement général du contrôle interne :		
La Direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?	✓	
Y a-t-il un manuel de procédures ?		X
EXPRESSION DU BESOIN		
Existe-t-il une procédure ou des instructions écrites? sont-elles adaptées à la nature et à l'importance au besoin ?		X
Les besoins sont-ils parfaitement définis ?	✓	
Les demandes d'achat sont-elles signées par la personne autorisée ?	✓	
Les demandes d'achat comportent-elles des plans, un cahier de charges ?		X
Toutes les demandes d'achat sont saisies au niveau de FIDELIO ?		X

¹⁸ Basé sur le Guide Pratique d'Audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel de normes : Adopté lors de la réunion du 21 décembre 2004, le conseil de l'Ordre des Experts Comptables

RECHERCHE ET SÉLECTION DES FOURNISSEURS

La recherche des fournisseurs potentiels est-elle systématique ?	✓
Existe-il un fichier fournisseur, un fichier articles et une documentation adéquate ? sont-ils complets et mise à jour ?	✓
Les fournisseurs sélectionnés offrent-ils les meilleures conditions de prix et de qualité ?	✓
Existe-il une liste des fournisseurs qui n'ont pas satisfait dans le passé aux conditions de qualité, de délais de livraison ou de prix ?	X
Le choix final est-il effectué par les personnes habilitées ? les justifications du choix sont-elles mentionnées ?	✓
une personne indépendante du Direction Achat examine-t-elle parfois les critères de choix et la validité des conditions acceptées ?	X

COMMANDES

Les achats de biens ou de service sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?	✓
Des commandes sont-elles systématiquement établies ?	✓
Si oui, ces commandes sont-elles pré numérotées ? établies en quantités et en valeur ? signées par un responsable, au vu de la demande d'achat ?	✓
Les prix sont-ils examinés par une personne compétente ?	✓
Les achats courants sont-ils effectués auprès de fournisseurs dont la liste est approuvée par un responsable ?	✓
Cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au-dessus du marché ?	✓
Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise ?	X
Y a-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?	X

RÉCEPTION DES MARCHANDISES

Existe-t-il une procédure écrite de réception ?	X
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des commandes en ce qui concerne	
a- Les quantités ?	✓
b- La qualité ?	✓

Les différences entre les quantités commandées et reçues sont-elles analysées et expliquées ?	✓
Des bons de réceptions sont-ils établis systématiquement ?	X
Les livraisons partielles font-elles l'objet d'un enregistrement séparé et suivi ?	X
Les marchandises reçues sont-elles physiquement vérifiées ?	✓
Le service de réception tient-il un registre permanent des marchandises reçues ?	X
L'original du bon de réception des marchandises est-il directement transmis à la comptabilité ?	X
Les anomalies en matière de quantité et qualité constatées font-elles l'objet d'un bon de sorti (ou de contestation)	✓
RETOUR DE MARCHANDISES	
Les marchandises retournées aux fournisseurs, font-ils l'objet d'un bon de sorti, si oui, sont-ils pré numérotés ?	X
Ces retours sont-ils effectués suivant le processus normal d'expédition ?	X
Les bons de sorti et les demandes d'avoir sont-ils transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ?	X
Les retours de marchandises sont-ils immédiatement signalés à la comptabilité et au service achat ?	✓
Sont-ils suivis par la comptabilité en vue de l'émission rapide d'un avoir ?	✓
COMPTABILISATION	
La comptabilité fournisseurs est-elle séparée de la comptabilité générale ?	✓
Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis au service comptable ?	✓
Sont-elles enregistrées avant d'être traitées ?	X
Est-ce qu'il y'a un système de numérotation séquentielle des factures et des avoirs à la réception par le service comptable ?	✓
Indique-t-on la date de réception sur la facture en même temps ?	X
La facture originale est-elle identifiée comme telle avec la mention facture originale dès sa réception ?	X

Les factures et avoirs sont vérifiés par le service comptable pour : Les quantités, prix et conditions de paiement avec la commande ?	✓
L'imputation comptable est-elle contrôlée ?	X
Le traitement comptable de la TVA sur la facture est-il correct ? la TVA est-elle bien récupérée ?	✓
Si des factures sont envoyées aux services utilisateurs pour approbation	
a. Sont-elles accompagnées des pièces justificatives ?	X
b. La comptabilité garde-t-elle une trace de ces envois ?	X
Les factures et avoirs reçus sont-ils additionnés avant enregistrement ?	
Ce total est-il rapproché du total du journal des achats ?	X
Tient-on des comptes individuels fournisseurs ?	✓
Établit-on une balance mensuelle des fournisseurs ?	✓
PAIEMENT DES FACTURES	
Les factures sont-elles approuvées par une personne autre que celle qui les vérifie avec les pièces justificatives ?	X
Les paiements sont-ils effectués seulement au vu de l'original des factures ?	✓
Les factures et pièces justificatives sont-elles revues par la personne qui signe les chèques ?	X
Cette personne contrôle-t-elle l'utilisation du cachet et vérifie-t-elle les chèques émis ?	✓
Existe-t-il des limites pour les montants payés ?	✓
Le total des factures à payer est-il comparé au total des chèques émis et crédités au compte en banque ?	✓
Tout paiement est-il justifié ? a-t-on archivé les pièces justificatives après paiement ?	✓

Section II : Grille de séparation des tâches et des fonctions ¹⁹

FONCTIONS	Nature	PERSONNEL CONCERNÉ								Non réalisé
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Émission des demandes d'achats	O	✓								
Établissement des commandes	O		✓							
Autorisation des commandes	A			✓						
Réception des marchandises ou services	O				✓					
Tenue de l'inventaire permanent	E						✓			
Contrôle commande/facture	C					✓				
Contrôle bon de réception/facture ou BL	C									✓
Imputation comptable	E					✓				
Vérification de l'imputation comptable	C									✓
Contrôle des factures	C					✓				
Tenue du journal des achats (enregistrement)	E					✓				
Tenue des comptes fournisseurs	E					✓				
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	C					✓				
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C									Auto
Signature des chèques	O							✓		
Envoi des chèques	F					✓				
Enregistrement des décaissements (tenue du journal de trésorerie)	E								✓	
Suivi des avoirs à recevoir	C					✓				
Accès à la comptabilité générale	E					✓			✓	

44

RAPPORT DE STAGE

¹⁹ Basée sur le Guide Pratique d'Audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel de normes : Adopté lors de la réunion du 21 décembre 2004, le conseil de l'Ordre des Experts Comptables

- La nature de chaque tâche est représentée par une lettre:

LETTRE	NATURE DE LA TÂCHE
A	Autorisation
C	Contrôle
E	Enregistrement
F	Financière
O	Opérationnelle

- Chaque poste est représentée par un chiffre:

CHIFFRE	PERSONNEL CONCERNE
1	Chef département
2	Service des achats
3	Direction financière et administrative
4	Contrôleur des entrées
5	Comptabilité fournisseur
6	Service contrôle
7	Directeur général
8	Responsable de la trésorerie

Section III : Synthèse Des forces et des faiblesses

- Liste des forces relevées

PHASE	FORCES RELEVÉES
Établissement de la Demande d'Achat	<ul style="list-style-type: none"> La demande d'achat est établit sur la base des bons de prélèvement et l'état des stocks ce qui permet d'éviter les achats d'articles existants en stock et éviter ainsi le sur stockage ; Les bons de prélèvement sont justifiés par les ventes et la consommation de J-1 La DA est visée par le chef de service ou département initiateur de la demande, ce qui représente un engagement de sa part quant à la réalité du besoin ; La liste de marché est établie sur la base du stock existant mentionnés par le responsable des chambres froides ce qui permet d'éviter les achats d'articles existants en stock et éviter ainsi le sur stockage ;
Recherche et sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un fichier fournisseur : Une fois la DA est approuvée, la secrétaire des achats fait une consultation restreinte du fichier fournisseur. Cette méthode consiste d'assurer la transparence en termes de qualité, prix et conditions financières proposés par les fournisseurs ; La liste des fournisseurs est mise à jour régulièrement ; La consultation des fournisseurs répond au critère de performance ; Négociation avec les fournisseurs choisis afin d'optimiser la commande ;
Établissement du bon de commande	<ul style="list-style-type: none"> Les commandes sont toujours établies sur la base d'une Demande d'Achat signée par la hiérarchie ; Les commandes sont approuvées par le service contrôle ainsi que la direction administrative et financière ; Les commandes sont établies en trois exemplaires et envoyés aux services concernées (une au fournisseur, une au contrôle des entrées, une copie est archivée) ; Un suivi des commandes passées aux fournisseurs est assuré en vue du bon déroulement de l'opération.
Réception	<ul style="list-style-type: none"> La procédure de réception inclut deux contrôles : contrôle de qualité, qui porte sur la conformité de la marchandise, et un contrôle quantité ; L'acceptation seulement des produits dont les caractéristiques correspondent aux spécificités stipulées sur les bons de commande ; Les marchandises destinées à la cuisine sont contrôlées en ce qui concerne la qualité par le chef de la cuisine ;

Comptabilisation des factures	<ul style="list-style-type: none"> • La facture subit à la comptabilité un contrôle de forme, qui porte sur l'exhaustivité des informations sur la facture, et un contrôle de fond qui porte sur la conformité de ces informations (prix unitaires, quantité facturée, TVA) ; • Les factures reçues font l'objet d'un rapprochement aux commandes et aux bons de livraisons ; • La non-conformité de la facture entraîne son renvoi immédiat au fournisseur ; • Les factures et avoirs reçus sont contrôlés ; • La comptabilisation des factures n'est faite que sur la base de l'originale ; • La comptabilité reçoit des exemplaires des BC ; • Le regroupement de pièces justificatives avant la comptabilisation, ce qui permet d'éviter l'enregistrement des achats non effectués et des charges ou dettes non autorisées ; • Sur le progiciel Gestimum Gestion Comptable, Les enregistrements comptables des achats sont effectués sur un auxiliaire spécifique au journal fournisseur, ce qui permet un meilleur contrôle du journal ;
Règlement des factures	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe une liste de personnes habilitées à autoriser le paiement ; • L'accès au compte n'est possible qu'après signature du directeur général habilité à autoriser le paiement ; • On ne procède au paiement que sur la base de la facture originale ; • Le paiement est effectué par l'émission d'un chèque barré non endossable, ce qui permet de garder une trace de la transaction ; • Un rapprochement est effectué avec la banque pour s'assurer que les opérations enregistrées chez Atlantic Palace et chez la banque coïncident ;

- Listes des faiblesses relevées :

FAIBLESSES	RISQUES
Absence d'un manuel de procédures : Il n'existe pas de manuel de procédures qui traite des différentes opérations effectués. Les agents apprennent à effectuer leurs tâches avec l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> L'inexistence d'un manuel de procédures laisse le champ libre aux interprétations sur la manière dont les tâches doivent être effectuées.
Les biens reçus ne sont pas assujettis à des contrôles qualitatifs formalisés	<ul style="list-style-type: none"> Acceptation des biens non conformes à des standards qualitatifs.
Les listes de marché n'ont pas un numéro séquentiel	<ul style="list-style-type: none"> Impossibilité de contrôler et de justifier les besoins définis par le chef de la cuisine.
La non matérialisation des négociations entre l'acheteur et le fournisseur avant l'établissement des contrats	<ul style="list-style-type: none"> Absence de transparence dans l'établissement des contrats.
L'absence de contrôle sur les cadeaux et les autres avantages accordés aux acheteurs par les fournisseurs pourrait entraîner une entente entre ceux-ci et les acheteurs.	<ul style="list-style-type: none"> Des achats qui se ne feraient pas dans les meilleures conditions pour l'entreprise.
Égarement de pièces comptables : des dossiers manquent parfois de pièces telles que le bon de livraison, la commande...	<ul style="list-style-type: none"> Perte de preuves et de support de comptabilisation.
Le système fournisseur ne dispose pas de contrôles permettant d'éviter d'effectuer des ajustements sur les comptes fournisseurs au-delà des limites autorisés.	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de modification du compte fournisseurs sans approbation du chef comptable puisque les modifications sont passés directement par les utilisateurs du système fournisseurs, et risque de détournement.
Non-respect de la séparation des tâches et des fonctions	<ul style="list-style-type: none"> D'après la grille, on remarque que plusieurs personnes effectuent des tâches à la fois d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement, ce qui est contraire au principe d'organisation et pourrait engendrer des erreurs, négligences ou encore des fraudes et des dissimulations.
La direction générale ne donne pas son appui au service achats pour sensibiliser et orienter les employés vers des bonnes pratiques d'achats	<ul style="list-style-type: none"> Les employés chargés des achats n'ont pas assez de pouvoirs pour réaliser pleinement leurs tâches. Les employés chargés des achats peuvent être contournés puisqu'ils sont sous la même responsabilité que les demandeurs
Les employés chargés des achats ne sont pas motivés avec des bonus sur des objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> Les employés chargés des achats ne sont ni motivés par des bonus ni challengés par des objectifs quantifiables.
Le département achats n'a pas des outils de mesure performants pour quantifier la réalisation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs fixés aux responsables achats ne sont pas suffisamment mesurables par des critères quantifiables ce qui est propice à un service achats inefficace.

CHAPITRE IV : CONFIRMATION DE L'APPLICATION DES POINTS FORTS DU SYSTÈME**Test de permanence**

Ce test ne concerne que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire. Son objectif c'est de vérifier que si les points forts théoriques sont réellement appliqués de façon permanente dans l'organisation.

La vérification de ces points forts doit porter des éléments de preuve sur l'application des procédures en vigueur.

Le test a porté sur les Demandes d'achat, sur les commandes et réception, ainsi que la comptabilisation et règlement des factures.

Section I : Test sur les demandes d'achats

Nous devons nous assurer que les DA sont établis sur la base des bons de prélèvement et la situation du stock et qu'elles sont approuvées par le service contrôle, le responsable des achats et la direction administrative financière.

Pour ce faire, nous avons choisi 6 DA accompagnées de leurs pièces justificatives.

Pour chaque DA, nous allons vérifier :

- L'existence des bons de prélèvement;
- La signature du responsable des achats, du service contrôle et de la direction administrative et financière.

Demandes d'achats				Bon de prélèvement	
N°	Signature RA	Signature DAF	Signature SC	Existence	N°
003772	✓	✓	✓	✓	211287
003654	✓	✓	✓	X	X
004532	✓	✓	✓	✓	216647
004637	✓	✓	✓	✓	234567
002987	✓	✓	✓	✓	245261
003456	✓	✓	✓	✓	235688

Les résultats de ce test relèvent un point fort car sur les 6 DA, une seulement n'est pas été accompagnées par un bon de prélèvement.

Donc, on peut confirmer que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire qui concernent le test ci-dessus se confirment tous. Cela veut dire que ces points forts théoriques se vérifient dans la pratique.

Section II : Test sur les bons de commande :

Nous devons nous assurer que les bons de commande sont établis sur la base des demandes d'achats ou des listes de marché et qu'elles sont approuvées par le service contrôle, la direction administrative financière et la direction générale.

Pour ce faire, nous avons choisi 6 BC accompagnées de leurs pièces justificatives.

Pour chaque BC, nous allons vérifier :

- L'existence de la DA ;
- La signature du service contrôle ; la direction administrative et financière et la direction générale.

Bon de commande				DA ou LM	
N°	Signature DG	Signature DAF	Signature SC	Existence	N°
011881	✓	✓	✓	✓	004247
011875	✓	✓	✓	✓	234567
004896	✓	✓	✓	X	X
014964	✓	✓	✓	✓	--
014987	✓	✓	✓	✓	006205
012345	✓	✓	✓	✓	006212

Les résultats de ce test relèvent un point fort car sur les 6 BC, 1 seulement n'est pas été accompagnées par une demande d'achat du fait que la demande s'est faite par téléphone par un service de l'hôtel.

Concernant le quatrième BC, il s'est basé sur une LM qui ne comporte pas de numéro séquentiel.

Donc, on peut confirmer que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire qui concernent le test ci-dessus se confirment tous. Cela veut dire que ces points forts théoriques se vérifient dans la pratique.

Section III : Test sur les bons de commande : Rapprochement BC\BL\Facture

Nous avons choisi 6 BC accompagnés de leurs BL.

Ainsi, l'évaluation des procédures relatives à ce test doit donner l'assurance que :

- Il y'a eu rapprochement entre BC / BL
- Il y'a eu rapprochement entre BC / FACTURE
- Cachet du contrôleur des entrées

BC		BL		FACTURE	
N°	N°	Cachet	RAPP	N°	RAPP
011881	2304127	✓	✓	Fa 1208662	✓
011875	BL543	✓	✓	F09/0312	✓
004896	07/875	✓	✓	0090251980	✓
014964	54321	✓	✓	421053	✓
014987	B8764	✓	✓	FA6160	✓
012345	006592	✓	✓	FA123939	✓

Les résultats de ce test confirment les points forts du système.

Section IV : Test relatif à l'inventaire physique

L'évaluation de procédures du contrôle physique doit donner l'assurance :

- De la conformité entre le stock physique et le stock théorique ;
- Qu'en cas de non-conformité entre le stock physique et le stock théorique, des analyses sont faites pour en situer l'origine.

Pour cela, nous avons choisi au hasard 6 articles que nous allons vérifier que leurs quantité physique correspond à celle théorique, et en cas de non-conformité, l'écart est analysé pour en savoir l'origine.

Nom de l'article	Qté réelle	Qté théorique	Écart	Analyse des écarts
Flag spécial	118	118	0	--
Évian 33 cl	261	255	+6	Confusion avec Évian 1/2
Whiskey Grants	22	22	0	--
Gin Gordon's	24	24	0	--
Nescafé Classic Boite	49	49	0	--
Cabernet Prés Rouge	62	62	0	--

Ce test nous a permis de confirmer l'existence d'un inventaire physique.

Section V : Test sur la comptabilisation des factures

Ce test nous permettra de nous assurer que ;

- Les factures reçues sont comptabilisées
- Chaque facture comptabilisée est numérotée

Pour cela, nous avons choisi 6 factures sur lesquelles nous avons établi le test suivant :

FACTURE		
N°	Comptabilisation	Numérotation
Fa 1208662	✓	✓
F09/0312	✓	✓
0090251980	✓	✓
421053	✓	✓
FA6160	✓	✓
FA123939	✓	✓

Ce test nous a permis de confirmer la comptabilisation de toutes les factures et la numérotation de chaque facture comptabilisée.

CHAPITRE V : ÉVALUATION DÉFINITIVE DU CONTRÔLE INTERNE

À cette étape nous allons essayer en premier lieu de synthétiser toutes les faiblesses recensées et par la suite proposé des recommandations et des solutions alternatives.

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATIONS
Absence d'un manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none"> L'inexistence d'un manuel de procédures laisse le champ libre aux interprétations sur la manière dont les tâches doivent être effectuées. 	<ul style="list-style-type: none"> Une procédure d'achats devrait être formalisée, autorisée par un expert du service d'achats et expliquée à tous les utilisateurs participants au processus. La procédure doit atteindre les objectifs suivant afin de s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> Seulement les achats autorisés sont engagés Les achats sont effectués au meilleur rapport qualité/prix possible. Les engagements sont maîtrisés Les achats payés sont préalablement autorisés et réceptionnés.
Les biens reçus ne sont pas assujettis à des contrôles qualités formalisé	<ul style="list-style-type: none"> Acceptation des biens non conformes à des standards qualités. 	<ul style="list-style-type: none"> Des contrôles techniques doivent être réalisés par des employés/services appropriés et autorisés selon les délégations de pouvoirs internes afin de fournir une validation technique. La validation technique de la réception des biens devrait être clairement spécifiée dans une procédure opérationnelle interne.
Les listes de marché n'ont pas un numéro séquentiel	<ul style="list-style-type: none"> Impossibilité de contrôler et de justifier les besoin définis par le chef de la cuisine. 	<ul style="list-style-type: none"> La liste de marché doit être numérotée afin de faciliter son suivi et contrôler les définitions du besoin de la cuisine.
La non matérialisation des négociations entre l'acheteur et le fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> Absence de transparence dans l'établissement des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir l'établissement par une personne indépendante au processus d'achat d'un PV pour retranscrire les négociations entre l'acheteur et le fournisseur.
Absence de contrôle sur les cadeaux	<ul style="list-style-type: none"> Des achats qui ne se feraient pas dans les meilleures conditions pour l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer au sein de la société un système de contrôle permettant le contrôle les cadeaux et les autres avantage accordés aux acheteurs par les fournisseurs.

Égarement de pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de preuves et de support de comptabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut que les pièces comptables soient rangées systématiquement dans leurs dossiers respectifs.
Absence de contrôles permettant d'éviter d'effectuer des ajustements sur les comptes fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de modification du compte fournisseurs sans approbation du chef comptable puisque les modifications sont passés directement par les utilisateurs du système fournisseurs, et risque de détournement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des codes et des restrictions dans le système autorisant seules les personnes habilitées à effectuer des modifications sur les comptes fournisseurs.
Non-respect de la séparation des tâches et des fonctions	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs personnes effectuent des tâches à la fois d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement, ce qui est contraire au principe d'organisation et pourrait engendrer des erreurs, négligences ou encore des fraudes et des dissimulations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches suivantes doivent être réalisées par des employés différents : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un fournisseur dans le système ▪ Création d'une autorisation d'engagement des dépenses ▪ Autoriser l'engagement de dépenses ▪ Approuver les factures ▪ Enregistrer les écritures comptables ▪ Autoriser le déclenchement d'un paiement ▪ Autoriser le paiement
La direction générale ne donne pas son appui au service achats	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés chargés des achats n'ont pas assez de pouvoirs pour réaliser pleinement leurs tâches. • Les employés chargés des achats peuvent être contournés puisqu'ils sont sous la même responsabilité que les demandeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le département achats doit rendre compte directement à la direction Générale afin de permettre sa totale indépendance et de renforcer sa fonction dans la société. • Le département achats doit être indépendant d'autres départements afin d'éviter tout conflit d'intérêts.
Les employés chargés des achats ne sont pas motivés avec des bonus sur des objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés chargés des achats ne sont ni motivés par des bonus ni challengés par des objectifs quantifiables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés chargés des achats doivent être suivis et avoir des objectifs bien définis pour les challenger de la même façon que les commerciaux.
La facture originale n'est pas identifiée comme telle avec la mention originale	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement non justifié (paiements dupliqués, biens non reçus, avances non déduites) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un cachet avec la date de réception et la mention facture originale devrait être apposé sur chaque facture reçue.

Le département achats n'a pas des outils de mesure performants pour quantifier la réalisation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs fixés aux responsables achats ne sont pas suffisamment mesurables par des critères quantifiables ce qui est propice à un service achats inefficace. 	<ul style="list-style-type: none"> Le département achats doit avoir des outils de mesures afin d'évaluer ses réalisations dans la société et notamment : <ul style="list-style-type: none"> Évolution dans le temps de l'index de prix unitaire pour des éléments clés sélectionnés. Évolution du ratio de couverture Chiffre d'affaire des fournisseurs
les rapprochements facture / BC / BL ne sont pas systématiques	<ul style="list-style-type: none"> Comptabiliser plus de ce qu'elle devait en cas de non-conformité entre la commande et la facture et que l'information n'est pas remontée au niveau de la comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> La comptabilité devrait effectuer un rapprochement entre la facture, le BC et le BL avant de passer les écritures comptables.
Des fournisseurs uniques pour la société	<ul style="list-style-type: none"> Non bénéfice des baisses des prix de certains articles au cours de l'année. Risque de se contracter avec un fournisseur moins avantageux. 	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'établir une base de données des fournisseurs potentiels et sa mise à jour systématiquement. Recours aux appels d'offre surtout pour les grandes dépenses.
Non mesure de l'efficacité de la procédure d'engagement et de commandes d'achats	<ul style="list-style-type: none"> Procédure d'engagement de dépenses inefficace/inefficace. Démotivation des utilisateurs si la procédure ne remplit pas les objectifs attendus. Absence de contrôle des dépenses. 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un ratio d'accomplissement pour chaque responsable budgétaire (numéro de dépenses dûment autorisées et engagées, dûment livrées et facturées sur le total de dépenses) et de le suivre. Suivre le taux d'accomplissement (factures sans numéro de commande, factures non reçues au Service comptabilité) et d'en communiquer le ratio aux responsables budgétaires et comité de direction pour établissement d'un plan d'action.

<p>Manque d'échange entre le département achats et les autres départements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les échanges entre le département achats et les autres départements (commercial, finance, juridique) susceptible d'appuyer les acheteurs sur des dossiers complexes de gestion de risques. • Inciter des futures synergies entre les différents départements, afin d'améliorer les compétences de chaque salarié et de leur permettre d'augmenter leurs activités ainsi que leurs responsabilités. • Le plan d'action à mettre en œuvre consistera dans un premier temps à former une <i>task force</i>²⁰ composée de volontaires et dédiée à la gestion des risques liés aux marchandises. Cette Task force regroupe des salariés des entités financières, juridiques, commerciales et achats. Elle a pour fonction d'exercer une veille sur les nouveautés, de recueillir les bonnes pratiques dans ce domaine et de former les acheteurs. Elle se réunit par ailleurs bimensuellement en vue de faire le point sur les formations et sur les solutions à apporter en termes de gestion des risques. À ce titre, elle met spécialement au point un tableau de bord et propose régulièrement des modèles de contrats d'options sur marchandises ayant prouvé leur efficacité. Enfin, elle alimente régulièrement un intranet mis à sa disposition. • Sur ce même modèle est créé, au sein du département achats, un comité chargé de réfléchir à des pratiques innovantes et de proposer des modalités d'actions. • Cette transformation doit être accompagnée d'un effort soutenu de communication interne, mettant en relief la montée en compétence de la fonction achats, notamment en tant que force de proposition.
<p>Non utilisation des modules du système d'information FIDELIO concernant la demande d'achat et les commandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un projet SI structurant les achats, ce projet a pour objectif de moderniser, rationaliser et optimiser les achats, la comptabilité fournisseur et les processus. • Pour atteindre ces objectifs, le projet SI s'articule autour de trois axes : <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un logiciel moderne, collaboratif et transverse en vue d'une gestion homogénéisée des achats ; • Standardisation des processus et des référentiels fournisseurs et classification des achats ; • Numérisation des factures et dématérialisation des signatures afin de simplifier et d'optimiser les processus. • Au vu de l'importance transformation induite par ce programme, la mise en place de ce projet doit être accompagnée par un fort volet de conduite du changement.

²⁰ **Force opérationnelle** : Une forme d'organisation temporaire créée pour exécuter une tâche ou activité donnée

Au terme de notre travail au cours duquel, nous avons beaucoup appris, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et d'appliquer en pratique les outils et techniques d'évaluation de contrôle interne en suivant ses différentes étapes.

Dans la phase pratique de cette étude, nous avons essayé d'évaluer des procédures du cycle achats/fournisseurs. Ainsi, nous avons acquis la certitude que le contrôle interne aide l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement intérieur et extérieur.

À l'issue de nos contrôles sur le cycle achats/fournisseurs, nous avons suivi la démarche indiquée dans notre modèle d'analyse.²¹

Nous avons fait la prise de connaissance de la société Atlantic Palace et de ses procédures avant de procéder à l'évaluation préliminaire des procédures afin de dégager dans un premier temps les points forts et les faiblesses de conception.

Dans un 2^e temps nous avons procédé à l'évaluation définitive des points forts qui a consisté à vérifier d'une part l'existence des contrôles clés identifiés lors de l'évaluation préliminaire (points forts) et d'autre part contrôler leur application permanente.

Enfin, nous avons procédé à une analyse des faiblesses pour faire ressortir les risques liés à ses déficiences et proposer des recommandations afin de garantir l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

La mise en œuvre des recommandations proposées à la société dans la section précédente permettrait de garantir la sauvegarde du patrimoine, la maîtrise de l'entreprise, l'application des instructions de la Direction Générale et la qualité de l'information comptable et financière et par conséquent éviter toute tentative de détournement d'actifs de l'entreprise relatifs au cycle achats.²²

Outre les recommandations auxquelles il est arrivé, ce travail présente le bienfait d'avoir rassemblé les procédures relatives au cycle achats fournisseurs sous forme écrite, ce qui pourra permettre aux collaborateurs de mieux appréhender le système dans lequel ils opèrent quotidiennement.

Ce projet était aussi bénéfique pour Atlantic Palace que pour moi. En effet, j'ai pu en apprendre plus sur le processus achats au sein d'une structure hôtelière, ainsi que sur la manière dont se déroule une évaluation du contrôle interne en pratique.

²¹ Voir Figure 2 : Schéma de la démarche d'évaluation du contrôle interne (page 32)

²² Voir Annexe 9 : Les principaux schémas de détournement d'actif relatifs au cycle achat

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE



Contrôle interne 3e édition

Auteur: Bernard, Frédéric

Éditeur: Maxima

Publication: 2010

ISBN: 9782840016595



Fonction achats : Contrôle interne et gestion des risques

Auteur: Bernard, Frédéric

Éditeur: Maxima

Publication: 2010

ISBN: 9782840015765



Le manuel des achats : Processus, Management, Audit

Auteur: Perrotin, Roger

Auteur: Soulet de Brugières, François

Auteur: Pasero, Jean-Jacques

Éditeur: Éditions d'Organisation

Publication: 2007



Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel de normes

Adopté lors de la réunion du 21 décembre 2004, le Conseil National de l'Ordre des Experts Comptables



Documents internes de l'Hôtel Atlantic Palace :

Rapports, Dossiers, Documents Comptables, Brochures...



Site officiel de l'Administration du tourisme

<http://www.tourisme.gov.ma>



Site officiel de l'hôtel Atlantic Palace

<http://www.atlanticpalaceresort.com/>



Site officiel du Centre régional d'investissement sous massa Draa

<http://www.cri-agadir.ma/>

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : BON DE PRÉLÈVEMENT

ANNEXE 2 : DEMANDE D'ACHATS

ANNEXE 3 : LISTE DE MARCHÉ

ANNEXE 4 : BON DE COMMANDE

ANNEXE 5 : BON DE LIVRAISON

ANNEXE 6 : FACTURE D'ACHAT

ANNEXE 7 : EXEMPLE DE SAISIE DES ENTRES SUR FIDELIO

ANNEXE 8 : COMPTABILISATION D'UNE FACTURE SUR GESTIMUM GESTION COMPTABLE

ANNEXE 9 : LES PRINCIPAUX SCHÉMAS DE DÉTOURNEMENT D'ACTIF RELATIFS AU CYCLE ACHAT

[illegible]


ANNEXE 3 : EXTRAIT DE LA LISTE DE MARCHÉ

LISTE DU MARCHE


C

ARTICLES	EN STOCK	COD	REÇU	ARTICLES	EN STOCK	COD	REÇU
VIANDES				VOLAILLES			
BOEUF				Poulet Industriel			
Aloyau				Filet de dinde			
Globe				Coquelets			
Devant				Poulet beldi			
Filet				Pigeons			
Merguez				Lapin			
Onglet				Cailles			
Molle de boeuf				-canard			
Entre - côte				Dinde			
VEAU				Oeuils			
Veau entier				Oeuf de Callie			
1/2 Veau				Oeuf beldi			
Cuisseau				LAITERIE			
Carré				Lait frais			
Foie				Lait UHT 0%			
Cervelle				Eben petit Lait			
Jambel				Beurre			
Pied de Veau				Beure Rance			
Knuise				Beurre portion			
AGNEAU				Margarine Allégée			
Agneau entier T.V.				Margarine pâtisserie			
Carré				Crème fraîche Président			
Tête de mouton				Levure boulanger			
Foies / Cœur				Fromage blanc			
Patte d'agneau				Fromage Brie			
Cervelles				Fromage Bleu			
Gigot				Fromage Camembert			
				Fromage Saint - Paulin			
PORC				Fromage Gruyère			
Cuisson				Fromage Rouge			
Carré				Fromage Chèvre			
Filets				Fromage Parmesan			
Porcelet				Fromage Gouda			
Lard gras				Fromage Mozzarella 1kg			
Poitrine Fumée				Fromage Mozzarella portion			
Poitrine Salée				Fromage Pyrénées			
CHARCUTERIE				Fromage Kiri			
Jambon cuit				Fromage Mascarpone			
Jambon cru saecr				Fromage fetta			
Salami				Pain Libanaise			
Montadella				Feuille de Pastilla			
Boudin blanc				Yaourt danone fruits			
Pâté de compagnie				Yaourt danone nature			
Pate Lapin				Yaourt danone jockey			
Cervelas				Yaourt crémy fruits			
Chipolatai				Yaourt crémy nature			
				Yaourt 0%			
Saucisse volaille				Yaourt condense			
Magret Frais Magret							
Magret Fumée Magret							
Fois gras frais							
Deser de Canard				Fesse surpetit			

ANNEXE 5 : BON DE LIVRAISON



EBERTEC
Qualité & Tradition



BON DE LIVRAISON

N° : FA1208662
DATE : 24/05/2012

HOTEL ATLANTIC PALACE

SECTEUR BALNEAIRE & TOURISTIQUE BP:
194
AGADIR


Code client
CH00006

Représentant
LAOUJOL

Dépot
AGADIR

Bon de Commande Cl

Différence	Désignation	Qté	Tarif HT	P.U HTN	Montant HT.Net
5CHIV002	CHIVAS REGAL 75 cl 12 ANS	36	340,000	325,000	11 700,000
5ABSO001	ABSOLUT BLEU 75 cl	24	185,000	176,000	4 224,000
5LAUR001	LAURENT PERRIER BRUT 75 cl	12	425,000	398,000	4 776,000
0JACK002	JACK DANIEL'S 70 cl	6	260,000	260,000	1 560,000
0GETX001	GET 27 70 cl	6	100,000	96,000	576,000
5BACA003	BACARDI BLANC 75 cl + VERRE	6	175,000	160,000	960,000
5THAL040	S DE SIROUA THALVIN BLANC 75 cl	12	75,000	75,000	900,000
5THAL041	S DE SIROUA THALVIN ROUGE 75 cl	12	86,460	87,000	1 044,000



Total Brut HT	% Exempte	Total Exempte	% Remise	Total Remise	Total Net HT	Taux TVA	Total TVA	NET A PAYER
25 740,000	0,00%	0,000		0,000	25 740,000	20,00%	5 148,000	30 888,00

Facture arrêtée à la somme de :

Trente mille huit cent quatre-vingt huit Dhs

Conditions de règlement : **CHEQUE**

30 Jours Fin de Mois

Utilisateur :


Imprimé le : 24/05/12 10:32:29

Sig : EBERTEC

Page : 1

12, rue Saâd Ibnou Ouakass-Casablanca 20300, Maroc-Tél: 05 22 62 12 75 / 05 22 35 08 01-Fax: 05 22 62 16 73 / 05 22 35 83 10
E-mail : commercial@ebertec.com-Site Web : www.casapetite.ma

ANNEXE 6 : FACTURE



EBERTEC
Qualité & Tradition

Facture
N° : FA1208662
DATE : 24/05/2012

HOTEL ATLANTIC PALACE

SECTEUR BALNEAIRE & TOURISTIQUE BP:
194
AGADIR

24/05

Bois de Chargement

CH0000

Code client

L-OUJOU

Représentant



AGADIR

Départ

AGADIR

Bois de Commande Client

Référence	Désignation	Qté	Tarif HT	P.A. HT	Montant HT
CHIV002	CHIVAS REGAL 75 cl 12 ANS	36	340,000	325,000	11 700,000
ABS0001	ABSOLUT BLEU 75 cl	24	185,000	176,000	4 224,000
SLAUR001	LAURENT PERRIER BRUT 75 cl	12	425,000	398,000	4 776,000
JACK002	JACK DANIEL'S 70 cl	6	260,000	260,000	1 560,000
GETX001	GET 27 70 cl	6	100,000	96,000	576,000
BACA003	BACARDI BLANC 75 cl + VERRE	6	175,000	160,000	960,000
STHAL040	S DE SIROUX THALVIN BLANC 75 cl	12	75,000	75,000	900,000
STHAL041	S DE SIROUX THALVIN ROUGE 75 cl	12	86,400	87,000	1 044,000

Total Brut HT	% Escompte	Total Escompte	% Remise	Total Remise	Total Net HT	Taux TVA	Total TVA	NET A PAYER
25 740,000	%	0,000	%	0,000	25 740,000	20,00%	5 148,000	30 888,00

Facture arrêtée à la somme de :

Trente mille huit cent quatre-vingt huit Dhs

Conditions de règlement :

30 jours Fin de Mois

EBERTEC : S.A au capital de 5 000 000 DH - RC : Casablanca 1111 - C.N.S.B. : 1052583 - Identité Fiscale : 01620141 - Patente : 3140167 - CCP 325
12, Rue Saïd ibrahim Ouakasse - Casablanca 20300 - Maroc - Tél : + 212 (0)522 35 08 01 - Fax : +212 (0)522 35 83 10
E-mail : commercial@ebertec.com - www.ebertec.ma - www.groupeebertec.ma

ANNEXE 7 : EXEMPLE DE SAISIE DES ENTRÉES SUR FIDELIO

Hotel Dorint Atlantic Palace
25.05.12 12:23 GHANI
Page: 1

Livraison

Livraisons de: EBERTEC
Date de Livraison: 25.05.12
Doc. No.: 303505

Article	Unité	Quantité	Pr.Unit	Rem.	Stock
Chivas Regal 75cl	Bot 75 cl	36.000	325.00	0.00	ECONOMAT BEV
VODKA ABSOLUT NATURE 75cl	Bot 75 cl	24.000	176.00	0.00	ECONOMAT BEV
Laurent Perrier Brut 1/1	Bot 75 cl	12.000	398.00	0.00	ECONOMAT BEV
Jack Daniels	Bot 75 cl	6.000	260.00	0.00	ECONOMAT BEV
Get 27	Bot 70 cl	6.000	96.00	0.00	ECONOMAT BEV
Rhum Baccardi 75cl	Bot 75 cl	6.000	160.00	0.00	ECONOMAT BEV
S de Siroua Blanc 1/1	Bot 75 cl	12.000	75.00	0.00	ECONOMAT BEV
S de Siroua Rouge 1/1	Bot 75 cl	12.000	87.00	0.00	ECONOMAT BEV
Total		25740.00			
Total (Rem.incluse)		25740.00			

ANNEXE 8 : COMPTABILISATION D'UNE FACTURE SUR GESTIMUM GESTION COMPTABLE

Journal comptable

Journal : Fournisseurs (440)

Devise : Dirham Marocain

Période : Mai 2012 (du 01/05/2012 au 31/05/2012)

Date	Compte	Lib.	Pièce N°	Libellé	Débit	Crédit
31/05/2012	44110254		076	fac 31/05/2012 Bakari rachid		16 500,00
31/05/2012	614484		077	fac 31/05/2012 Bakari rahid	4 650,00	
31/05/2012	44110254		077	fac 31/05/2012 Bakari rahid		4 650,00
31/05/2012	614484		078	fac 31/05/2012 Bakari rachid	4 800,00	
31/05/2012	44110254		078	fac 31/05/2012 Bakari rachid		4 800,00
14/05/2012	614484		079	fac 14/05/2012 Bakari rachid	800,00	
14/05/2012	44110254		079	fac 14/05/2012 Bakari rachid		800,00
01/05/2012	618801		080	fac fc0067 / YRC Consulting 520.	5 728,14	
01/05/2012	44112548		080	fac fc0067 / YRC Consulting 520.		5 728,14
01/05/2012	613611		082	fac fc0091 / YRC Consulting	14 016,20	
01/05/2012	44112548		082	fac fc0091 / YRC Consulting		14 016,20
01/05/2012	613611		083	fac fc0092 / YRC Consulting 622.	6 851,68	
01/05/2012	44112548		083	fac fc0092 / YRC Consulting 622.		6 851,68
01/05/2012	613611		084	fac fc0099 / YRC Consulting	11 748,11	
01/05/2012	44112548		084	fac fc0099 / YRC Consulting		11 748,11
29/05/2012	613611		085	fac fc0105 / YRC Consulting	44 843,04	
29/05/2012	44112548		085	fac fc0105 / YRC Consulting		44 843,04
31/05/2012	312862		086	fac 186/12 Larbi matériaux	32 082,49	
31/05/2012	345543		086	fac 186/12 Larbi matériaux	6 416,50	
31/05/2012	44111206		086	fac 186/12 Larbi matériaux		38 498,99
31/05/2012	613357		087	fac 1216/12 Pomani secas 05/	47 000,00	
31/05/2012	345533		087	fac 1216/12 Pomani secas 05/	9 400,00	
31/05/2012	4411164		087	fac 1216/12 Pomani secas 05/		56 400,00

ANNEXE 9 : LES PRINCIPAUX SCHÉMAS DE DÉTOURNEMENTS D'ACTIFS RELATIFS AU CYCLE « ACHAT » :

La mise en place de mesures efficaces de prévention et de détection des fraudes nécessite de connaître les principaux schémas de détournement d'actifs. Cet article expose un certain nombre de cas fréquemment rencontrés au niveau du cycle « Achat » des entreprises.

1. LA FALSIFICATION DE LA FACTURATION : Le principe commun dans les schémas de falsification de la facturation est de faire en sorte que l'entreprise victime reçoive une facture fictive ou surévaluée, qu'elle accepte de la régler, et que le fraudeur puisse encaisser l'argent à son compte.

LA CRÉATION DE FAUSSES FACTURES	L'ÉMISSION D'UNE FAUSSE FACTURE	<p>La première étape de ce schéma consiste pour l'employé fraudeur à introduire dans le circuit de paiement une facture totalement fictive qui ne correspond à aucune marchandise ou service reçu en contrepartie.</p> <p>Dans la plupart des cas, les factures fictives utilisées pour les détournements concernent des prestations de service. En effet, lors d'un achat de biens ou de marchandises, les procédures de contrôle sont généralement plus difficiles à contourner, puisqu'il faudra présenter un bon de commande et un bon de réception pour que le paiement soit autorisé. Cela implique donc de créer ou de falsifier d'autres documents. Alors que dans le cas des services, les bons de commande ne sont pas toujours formalisés, les libellés des factures sont souvent peu explicites et le contrôle de la réalisation de la prestation est difficilement possible après coup. Donc le maquillage sera plus aisé.</p>
	LE PAIEMENT DE LA FACTURE	<p>Le paiement des factures nécessite, d'une part, que celles-ci soient approuvées par une personne habilitée et, d'autre part, que le service payeur ne décèle rien d'anormal dans la procédure et les documents. Si le fraudeur a une position hiérarchique l'autorisant à valider les factures, la fausse facture permettra juste au service payeur d'être conforté dans l'absence d'anomalie. Si le fraudeur a besoin de soumettre à validation ses factures, la fausse facture devra, non seulement apparaître totalement réelle, mais également avoir un libellé qui soit crédible vis à vis de l'autorité signataire.</p> <p>Une fois que le bon à payer est obtenu, le règlement sera régulièrement effectué et le fraudeur pourra récupérer le chèque à l'adresse du fournisseur fictif ou, si le paiement est effectué par virement, l'argent arrivera directement sur son compte, puisqu'il aura précédemment enregistré ses coordonnées bancaires dans le fichier des fournisseurs. Ainsi, le fraudeur aura pu détourner des fonds sans déséquilibrer les comptes de l'entreprise. La seule trace de cette manipulation sera une charge fictive dans les comptes, mais qui disparaîtra lors du changement d'exercice et de la remise à zéro des comptes de charges. Si cette procédure frauduleuse est bien effectuée, l'employé pourra la réitérer plusieurs fois, d'autant plus que la répétition de factures émanant d'un fournisseur fictif peut donner une apparence de régularité et donc de normalité.</p>
LA SURFACTURATION		<p>Cette deuxième méthode de détournement par falsification de la facturation nécessite l'entente avec un fournisseur afin de majorer le prix de certains achats et de faire payer l'excédent à l'entreprise victime. Le fournisseur complice partage ensuite les gains du surcoût avec l'employé fraudeur, soit par rétrocession de commission, soit par des cadeaux ou autres avantages en nature. La fraude peut être réalisée par toute personne habilitée à passer des commandes et peut concerner tout type d'achats (biens mobiliers, marchandises, prestations,...). De plus, la récurrence de la fraude accorde de la normalité au prix d'achat, et donc éveillera de moins en moins les soupçons.</p> <p>La détection de cette catégorie de fraude est très difficile, car tous les documents sont réels et la facture correspond à la réception qui elle-même satisfait à la commande. Seul un spécialiste des achats peut alors s'apercevoir que le prix d'achat est anormalement élevé. Pour limiter ce genre de manipulation, il convient d'instaurer des règles claires et écrites de sélection des fournisseurs, de systématiser les appels d'offres pour comparer les prix et de dresser des statistiques de concentration des prestataires car travailler toujours avec les mêmes prestataires multiplie les risques de fraude.</p>

2. LA FALSIFICATION DES MOYENS DE PAIEMENT : Contrairement aux cas précédents, dans lesquels le fraudeur procédait directement ou indirectement à une falsification des factures qui amenait l'entreprise à régler la facture en sa faveur, les schémas de fraude suivants fonctionnent par la falsification des moyens de paiement. C'est donc directement le fraudeur qui émet le règlement à son bénéfice.

L'ÉMISSION DE CHÈQUES FALSIFIÉS OU DE VIREMENTS FRAUDEUX	LES CHÈQUES FALSIFIÉS	Dans ce schéma, le fraudeur doit en premier lieu avoir accès aux chèquiers. Donc, soit la préparation des chèques rentre dans ses attributions et il profite de cette faculté (comptable fournisseurs, trésorier, directeur financier), soit il est extérieur au circuit des paiements et doit alors dérober un ou plusieurs chèques de l'entreprise. Ensuite, en imitant la signature d'une personne habilitée, il peut détourner à son profit directement ou indirectement (via une société qu'il contrôle ou via un complice) les sommes souhaitées. ce risque peut résulter d'une mise à la disposition d'un employé, en qui on a particulièrement confiance, de chèques signés « en blanc » afin qu'il paie un fournisseur. Celui-ci sera alors tenté de payer lui-même le fournisseur et d'encaisser le chèque pour lui avec un montant supérieur.
	LES VIREMENTS FRAUDEUX	<p>Le règlement des factures par virement n'exclut pas la possibilité de détournement. Ce type de fraude nécessite de récupérer les coordonnées bancaires et les modèles de signatures autorisées ; le mieux étant encore de récupérer une matrice d'un ordre de virement. Par ailleurs, il convient de prendre connaissance des procédures de validation des virements mises en place par la société (signature simple ou conjointe, confirmation écrite ou orale, comptes à débiter par nature d'opération, ...).</p> <p>Avec ces éléments, le fraudeur, agissant seul ou en équipe organisée, peut confectionner de faux documents et envoyer le faux ordre de virement à la banque de l'entreprise victime. Si le fraudeur a respecté les procédures de validation établies avec la banque, celle-ci procédera au transfert des fonds sur le compte du fraudeur.</p>
LA FALSIFICATION DE L'ENDOSSEMENT DE CHÈQUES		<p>Dans cette méthode de détournement, l'employé intercepte un chèque émis par sa société à destination d'un tiers en règlement d'une facture puis l'encaisse à son profit.</p> <p>Pour intercepter les chèques, les employés les mieux placés sont ceux qui manipulent ou distribuent les chèques. Cela concerne principalement les personnes du service comptable, du secrétariat et du service courrier. Mais, dans les sociétés peu structurées en termes de contrôle interne, les chèques sont souvent facilement accessibles. Une fois le chèque intercepté, le fraudeur a deux possibilités :</p> <p>Il peut falsifier le nom du bénéficiaire du chèque et inscrire son nom à la place. Ainsi il n'aura aucun souci à encaisser le chèque.</p> <p>Il peut créer une société avec une dénomination sociale similaire à celle du fournisseur lésé et encaisser le chèque sur le compte de cette nouvelle société.</p> <p>La dissimulation de la fraude :</p> <p>La dissimulation du délit est un élément clé dans le schéma de fraude. Elle implique non seulement de masquer l'identité du fraudeur mais également de faire en sorte que l'organisation victime ne se rende pas compte du détournement.</p> <p>Avec les schémas de falsification des moyens de paiement tel que l'émission de chèques falsifiés ou le virement frauduleux, des écarts au niveau de la trésorerie vont être générés entre le solde en banque et le solde en comptabilité, car le chèque ou le virement frauduleux va apparaître sur le relevé de banque mais pas en comptabilité. Cette somme frauduleusement détournée va donc figurer sur le rapprochement bancaire.</p> <p>Si le fraudeur a accès aux comptes, il peut maquiller sa fraude en enregistrant une écriture comptable qui viendra créditer le compte de banque d'un montant égal à la fraude par le débit d'un compte judicieusement choisi. Notamment, il doit comprendre beaucoup de mouvements et avoir un solde élevé afin d'être difficile à auditer. Avec cet enregistrement comptable, les sommes détournées n'apparaîtront plus en rapprochement bancaire.</p>

3. AUTRES CAS FRÉQUENTS DE DÉTOURNEMENTS

LA SUPPRESSION D'UN ENREGISTREMENT	<p>Une des techniques de dissimulation des détournements d'actifs relatifs au cycle « achats » peut également être la suppression de l'enregistrement initial de la transaction. Ce type de manipulation peut intervenir dans les cas de vol de marchandises ou de biens achetés : après avoir dérobé le bien, le fraudeur annule la transaction d'achat afin de ne laisser aucune trace dans le système : ni de la réception du bien, ni de la constatation de la charge relative à l'achat. Le fournisseur qui a livré le bien va réclamer son règlement mais compte tenu de l'absence de trace dans le système, il sera plus difficile de dénouer le problème, d'attribuer les responsabilités et de remonter jusqu'au fraudeur.</p> <p>Toutefois, les procédures de contrôle interne et notamment les contrôles informatisés permettent dans bien des cas de prévenir ce schéma de fraude, car soit il est rendu impossible d'effectuer l'annulation d'une transaction, soit une trace de chaque annulation est conservée et peut être vérifiée.</p>
LE DOUBLE RÈGLEMENT	<p>Dans ce schéma le fraudeur fait en sorte que l'entreprise victime règle deux fois la même facture. Ainsi, le fournisseur a été payé conformément à sa facture et donc ne risque pas de réclamer, puis l'employé fraudeur détourne le deuxième règlement.</p> <p>Pour ce faire, le fraudeur fait une copie fidèle de la facture originale. Quelques temps après avoir payé la facture initiale. Dans ce cas, un deuxième règlement est adressé au fournisseur. Pour récupérer le chèque, le fraudeur réclame le paiement erroné au fournisseur en invoquant une erreur. Celui-ci constate à juste titre le double règlement et renvoie un chèque à la société que le fraudeur se chargera d'intercepter.</p> <p>Si la facture concerne des biens ou des marchandises, cette manœuvre frauduleuse va engendrer un écart d'inventaire ; en revanche, si elle concerne des prestations de service, la seule trace sera la surévaluation d'un poste de charge.</p>
L'ACHAT INJUSTIFIÉ	<p>Par cette technique de fraude sur décaissement, l'employé fait réaliser, par l'entreprise victime, des achats pour son bénéfice personnel.</p> <p>Deux cas peuvent se présenter :</p> <p>l'achat est effectué personnellement par l'employé, mais celui-ci fait en sorte que la facture soit au nom de l'entreprise (falsification ou accord avec le fournisseur) afin qu'elle soit payée par cette dernière ;</p> <p>l'achat est effectué dans le cadre du circuit normal de validation des factures, mais les biens acquis seront récupérés par le fraudeur (interception de la livraison, changement d'adresse de livraison, accord avec le fournisseur, ...).</p> <p>Comme pour les fausses factures, ce genre de malversation est facilité dans les entreprises peu vigilantes sur le processus d'autorisation des dépenses, et notamment sur leur documentation et justification. Également, elle sera facilement réalisable par les personnes habilitées à valider les factures si aucune procédure n'est mise en place pour éviter que ces personnes puissent approuver leurs propres achats. En effet, comme l'un des critères déclenchant la fraude est l'opportunité, un employé sans supervision est davantage incité à frauder que quelqu'un qui sait que son entreprise a déployé des moyens permettant de détecter les détournements.</p>
LE DÉTOURNEMENT D'UN REMBOURSEMENT REÇU D'UN FOURNISSEUR	<p>Dans certains cas, les fournisseurs sont amenés à procéder à des versements au bénéfice de l'entreprise cliente. Cela peut concerner des remboursements partiels ou globaux dans le cadre d'un retour de marchandises détériorées ou incorrectes par rapport à la commande. Également, une prestation inadaptée ou effectuée partiellement, mais payée intégralement d'avance peut être source de remboursement.</p> <p>Dans ces situations, l'employé fraudeur peut être tenté de dérober les fonds reçus du fournisseur et de les encaisser à son compte. Ce schéma de détournement rejoint, dans son principe, ceux liés à la fraude sur encaissement étudiés dans l'article relatif au cycle « ventes » : le règlement en provenance du fournisseur est intercepté par une personne du circuit de réception (exemple : accueil, secrétariat, service comptabilité), puis est détourné à son bénéfice pour encaisser les fonds, et la manipulation est dissimulée par un jeu d'écritures comptables.</p>